

Диагноз, вторая фаза процесса консультирования, является первой истинной операционной фазой. Его цель — изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы. Другая цель — тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.

В принципе диагноз проблемы не включает работу по ее решению. Это будет сделано на следующем этапе планирования действий. Диагноз может даже привести к заключению, что проблему нельзя решить или решение ее не оправдывает затрачиваемых усилий.

Однако на практике часто трудно или неуместно строго разграничивать и проводить линию между этим и следующим этапом процесса консультирования. Дело не только в том, что диагноз закладывает основы будущей работы. Часто диагностирование уже позволяет выявить и изучить возможные решения. Беседуя с людьми, может быть, непрактично и даже невозможно ограничить обсуждение лишь проблемами и их причинами и не касаться их возможных решений. Поэтому операции, которые четко разделены в нашем тексте по методическим причинам, на практике следует осуществлять прагматически, исходя из соображений эффективности для клиента в данном конкретном случае.

Имеется также другой важный момент. Как уже указывалось, одно то, что консультант по вопросам управления присутствует в организации и начинает задавать вопросы, приводит процесс изменений в движение. Это может непосредственно повлиять на работу организации. Можно даже не говорить, что делать, а просто задать вопрос, и человек осознает, что имеется другой альтернативный путь выполнения работы. Иногда можно слышать, как сотрудник говорит: “Я не знал, что они хотят, чтобы я делал эту работу так. Сказали бы, я бы так все и делал!”

Это часто происходит при выполнении консультативных зада-

ний. Диагностируя проблему и тесно сотрудничая с клиентом, консультанты уже воздействуют на отношение к изменениям и могут непроизвольно что-то перестроить.

Это может иметь очень положительный эффект. Постепенно создавая полную картину ситуации, основанную на твердых данных, диагноз повышает уверенность в необходимости изменений и точнее указывает на то, что именно надо делать. При правильном руководстве интенсивный сбор данных и их анализ могут все больше вовлекать сотрудников клиента в выполнение задания, усиливая их чувство “владения проблемой”. В результате в конце фазы постановки диагноза организация-клиент будет больше подготовлена к осуществлению необходимых изменений, чем в начале.

Все это может сопровождаться также эффектом обучения. Клиент и его персонал должны не только чувствовать, что они сами вытесняют всю правду о своей организации или подразделении, но и быть уверенными в том, что консультант делится с ними своим методом диагностики, чтобы они смогли научиться сами диагностировать проблемы. Способность клиента решать проблемы за это время может значительно усилиться. Если упустить эту возможность, начинать вовлекать людей в фазе планирования действий может быть слишком поздно.

Однако могут иметь место и определенные негативные эффекты. Некоторые клиенты стараются держать от организации в секрете факт использования консультанта. Вряд ли это получится, но, что еще более важно, попытка сделать это может поставить под сомнение действия консультанта и весь процесс. Неофициальные каналы связи в организации (во всех организациях имеются свои “системы распространения слухов”) позволяют быстро распространять информацию, причем если нет официальной связи, они обычно генерируют отрицательные данные. Это серьезно влияет на способность консультанта работать эффективно.

Вернемся к обсуждению изменений и организационной культуры. Введение консультанта в организацию без достаточной подготовки со стороны клиента заставляет людей в организации приспосабливаться к новой ситуации, создавать новое поведение в рамках ее культуры. В сущности консультант уже вызвал изменения в организации, не шевельнув пальцем! Могут произойти преждевременные изменения и запутать первоначальную проблему или замаскировать истинную причину приглашения консультанта. На стадии подготовки это не слишком большая трудность, так как консультант в основном имеет дело только с менеджером, который нанял его, и, возможно, еще несколькими лицами. Во время постановки диагноза консультант должен двигаться через несколько уровней организации, вовлекая многих людей. Если его цель им не известна, он может ожидать лишь ограниченного сотрудничества со стороны отдельных членов орга-

низация. Некоторые руководители высшего уровня полагают, что ситуацией можно управлять просто путем рассылки памятных записок, призывающих людей к сотрудничеству. Для этого требуется больше.

Если «система клиента» не готова принять консультанта, все взаимоотношения могут быть обречены на неудачу с самого начала. Таким образом, если возможно, клиент должен подготовить организацию к его приходу. Так как не все знают об этой необходимости, от консультанта может потребоваться запланировать программу действий в фазе ознакомления. Ясно, что такая подготовка сама по себе является вмешательством в деятельность организации. Ее следует осуществлять с большой осторожностью, с самого начала используя всю свою квалификацию.

Консультант должен применять множество подходов, чтобы рассеять любой страх или неправильную информацию. Добиться этого помогает, например, возможность пообщаться с ним для всех сотрудников организации, которые этого хотели бы. Консультант должен быть хорошо заметен и доступен, в частности, при консультационном по вопросам человеческих ресурсов и совершенствования работы организации.

Диагноз может проходить болезненно в организации, которая испытывает трудности. Но он может где угодно выявить ситуации и отношения, которыми клиент не гордится, не способен управлять и предпочел бы скрыть от посторонних. Консультанту, однако, необходима такая информация, чтобы сделать что-нибудь полезное. Диагностика деликатных ситуаций требует большого такта. Агрессивное отношение к постановке диагноза со стороны консультанта (например, если люди могут на основании вопросов консультанта сделать вывод, что он ищет ошибки в их работе и собирает их критиковать) неизменно вызывает сопротивление.

Потенциально отрицательный эффект другого рода спонтанное изменение методов работы до того, как новый метод тщательно разработан, опробован и принят для всеобщего использования. Часто оно не приносит реальных улучшений, даже если намерения были самыми благими. Энергия может быть потеряна впустую, если не поняты вероятное направление изменений и последовательность этапов консультирования. Некоторые люди могут быть дезориентированы — они меняют свои методы работы, веря в самое лучшее, однако это не встречает одобрения консультанта и руководства.

Эти и аналогичные недоразумения может предотвратить частая обратная связь на основании сбора данных и их анализа. Клиент и его коллектив должны знать, как ведется работа; какие факты установлены; какие данные предварительны и требуют дальнейшего выявления фактов и проверки; какие данные окончательны, способны служить основой для действий. Не должно быть двусмысленности или подозрений относительно того,

что рекомендуется делать на основании диагноза и когда надо начинать. С другой стороны, получение реакции клиента на поток информации — обратная связь для консультанта, который должен максимально стремиться к ней на протяжении всей диагностической фазы.

8.1. Концептуальная основа диагноза

Повторное формулирование проблемы. План задания, подготовленный после предварительного диагноза проблемы (см. 7.2 и 7.3), дает общие направления и основной график действий в фазе диагностики. Однако до начала детальных исследований могут потребоваться пересмотр и корректировка. Между окончанием фазы ознакомления и началом диагностической фазы иногда проходит несколько месяцев. Нужно убедиться, что первоначальный диагноз проблемы остается все еще правильным и может служить основой для диагностической работы. Полезно заново сформулировать проблему и убедиться, что клиент не передумал и не хочет, чтобы консультант занялся чем-нибудь другим. Можно организовать специальную встречу с клиентом для этого до начала проведения диагноза.

Концептуальная основа. Начинать диагностическую работу нужно, имея в голове ясную концептуальную основу. Широкие и дорогостоящие исследования без такой основы — рискованное занятие. В любой организации консультант сталкивается с массой проблем различного характера: техническими и человеческими, явными и скрытыми, крупными и мелкими, реальными и потенциальными. Он будет слышать множество критических мнений о том, какая из них основная и что с ней надо делать. При диагностировании постоянно существует риск принять неправильное решение под влиянием высказываемых взглядов, собрать интересные, но ненужные факты, упуская существенную информацию и игнорируя некоторые важные аспекты сложной проблемы. Возможные ошибки при диагностике, которые уже упоминались в 7.2, следует держать в уме и делать все, чтобы избежать их.

Таким образом, было бы неправильно считать, что сбор и анализ фактов — своего рода скрупулезная, но рутинная работа, которую может делать какой-нибудь молодой помощник, если его направлять, а опытный специалист может появиться на более поздней стадии, когда потребуются творческий подход нахождения эффективных решений проблемы. Постановка диагноза также требует большой доли воображения и творчества вместе с опытом анализирования деловых, управленческих и человеческих проблем.

Что следует установить. Прежде всего консультант должен помнить о том, что он должен установить, доказать, проверить и

обосновать во время постановки диагноза. Он должен предусмотреть, какой будет конечный результат этой фазы, на основании которого задание сможет перейти в следующую. Это включает определение: проблемы; причин проблемы; других существенных связей; возможностей клиента разрешить проблему; возможных направлений дальнейших действий.

Проблема. Может быть, полезно вспомнить то, что было сказано о деловых и управленческих проблемах в разделе 1.3. Консультанта могут попросить помочь исправить ухудшающуюся ситуацию, улучшить существующую (даже если ее нельзя назвать ухудшающейся) или создать совершенно новую ситуацию (где выявляются и используются новые возможности). Таким образом, имеются три основные категории проблем: *коррективные, прогрессивные и созидательные*. У них, однако, есть одна общая характеристика: в каждом случае имеются различия между тем, что происходит (или будет происходить) в действительности, и тем, что должно (или может) происходить. Это различие определяет проблему, с которой должен иметь дело консультант.

Чтобы определить эту разницу или расхождение, необходимо сравнить две ситуации. Нетрудно выяснить, что происходит в действительности, т.е. действительную ситуацию. В этой главе мы опишем некоторые методы обнаружения фактов и анализа, которые помогут консультанту это определить. Узнать, что должно происходить, т.е. идеальную или желаемую ситуацию, гораздо сложнее, но это неотъемлемая часть диагноза проблемы, только таким путем она может быть описана и проанализирована как коррективная, прогрессивная или созидательная.

Возьмем в качестве примера рост издержек производства. Себестоимость определенного продукта возросла с 10, скажем, до 10,80, т.е. на 8%, за последние два года. Однако его рыночная цена не возрастает, а агенты по сбыту не могут снизить свою норму прибыли. Имеется подозрение (или точно установлено), что некие конкуренты, предлагающие такую же продукцию, сохранили тот же уровень издержек производства, а другие смогли даже снизить их. Технологи, значительно удешевляющие производство, известны, но, как обычно, они могут быть эффективны только при определенных условиях. В чем заключается проблема? Действительный уровень издержек производства известен, но как можно определить требуемый уровень? Это может представлять собой сложное деловое решение. Диагностическая фаза начинается с оценки того, что является желаемым (в сущности это было сделано в ходе предварительной диагностики проблемы в фазе ознакомления). Эта оценка в ходе постановки диагноза будет уточняться, углубляться и корректироваться на основе новых собранных данных и выявленных взаимоотношений. Только тогда можно будет определить истинную величину проблемы и все ее важные аспекты и предложить пути поиска решения.

Проблема может быть определена с помощью пяти основных аспектов или характеристик:

1) *сущность или содержание*. Следует описать сущность или

содержание проблемы (низкая эффективность; растущие издержки производства; нехватка квалифицированной рабочей силы; отсутствие идей относительно вложения неиспользуемого капитала). Следует определить, с чем все это сравнивается и на каком основании. (Почему мы говорим, что эффективность низкая? Низкая по сравнению с каким стандартом?) Необходимо описать также различные симптомы проблемы.

2) *организационное и физическое местонахождение*. В каких организационных подразделениях (участках, отделах, филиалах) и физических объектах (заводы, здания, склады, конторы) была выявлена проблема? Какие другие подразделения она, возможно, затронула? Насколько широко она распространена в организации?

3) *"владение" проблемой*. Какие люди (менеджеры, специалисты, клерки, рабочие) затронуты проблемой и более всего заинтересованы в ее решении? Является ли проблема "закрытой" или "открытой"? Это, как мы знаем, очень важно, чтобы определить "настоящих клиентов" и работать с ними на протяжении всего процесса решения проблемы.

4) *абсолютная и относительная величина*. Насколько важна проблема в абсолютных величинах (например, объем потерянного рабочего времени или денег; объем неиспользуемых производственных мощностей; потенциальная экономия)? Насколько она важна в относительном выражении? Как она влияет на подразделение, в котором обнаружена, и на людей, которые "владеют" ею? Насколько она важна для организации в целом? Что получит организация от ее решения?

5) *временная перспектива*. С какого времени существует данная проблема? Наблюдалась ли она один раз, несколько раз или возникает периодически? Как часто она возникает? Какова тенденция: проблема стабилизировалась, усиливается или ослабевает? Каковы могут быть прогнозы относительно ее эволюции в будущем?

Причины проблемы. Основная задача диагностики выявить силы и факторы, которые вызывают проблему. В начале работы есть некоторая предварительная информация или предположений о ее возможных причинах. Они помогают выдвинуть гипотезы, причем чем больше, тем лучше, но не поверхностного характера. Это — отправная точка для исследований. Сбор данных и их анализ затем сконцентрируются в основном на гипотетических причинах, исключая гипотезы, которые не могут быть обоснованы на основании фактов, и добавляя новые, возникающие в ходе беседы с клиентом или из других источников. Следует применять строгий научный подход. Например, если трудно найти данные в поддержку гипотезы, это не означает, что ее следует исключить. Наконец, консультант должен быть способен выявить действительные причины среди множества факторов, связанных с проблемой.

Дальнейшие замечания по анализу причин приводятся в разделе 8.4.

Другие существенные взаимосвязи. Любая отдельная деловая или управленческая проблема не обособлена от других, она зависит не только от своих одной или нескольких причин. Например, имеются факторы, которые усугубляют или смягчают проблему, не являясь ее непосредственными причинами. Они могут делать ее решение более или менее сложным. При решении одной проблемы могут возникать другие. Часто устранение одних трудностей создает другие и т.д. Следует изучить и выявить эти зависимости и потенциальные проблемы.

Способность клиента решить проблему. Возможности клиента имеют несколько сторон. Необходимо выяснить, обладает ли он материальными и финансовыми ресурсами, а также технической квалификацией, необходимой для решения проблемы. Важное значение имеет фактор времени. Каков опыт клиента в решении других проблем и осуществлении организационных изменений различного характера и объема? Как культура организации-клиента воспринимает изменения? Каково возможное развитие ресурсов клиента в будущем в связи с решаемой проблемой? Может ли он мобилизовать другие ресурсы? Какие делались попытки решить данную проблему? Были ли предыдущие попытки успешными? Почему они провалились?

Значительное внимание должно уделяться отношению клиента к данной проблеме. Как люди (на разных уровнях и относящиеся к разным категориям) воспринимают проблему? Понимают ли они ее и хотят ли перемен? Находились ли они под действием данной проблемы так долго, что приспособились жить с ней?

Возможные направления дальнейших действий. Цель диагноза — подготовка к действию. На протяжении всего исследования нужно собирать, регистрировать и анализировать информацию и идеи относительно решения проблемы с такой же тщательностью и упорством, что и данные о ее характере и причинах. Это обеспечивает связь со следующей фазой планирования действий. Предложенные действия должны логически проистекать из диагноза. Однако консультант должен помнить, к чему приводят преждевременные изменения, начатые до установления фактов, выявления причин и формулирования выводов на основании диагноза.

Основные этапы диагностирования. При выработке детального плана диагностической работы можно использовать описанную выше общую схему, но при этом объем и методику работ следует подобрать в соответствии с характером и сложностью проблемы, а также с учетом профиля и отношения клиента. Постановка диагноза заключается в поиске ответов на вопросы в пяти рассмотренных выше областях: проблема, причины проблемы, другие существенные взаимосвязи, возможности клиента в отно-

шении решения проблемы и возможные направления дальнейших действий. Работа начинается с получения определенной информации посредством предварительного диагноза проблемы в фазе ознакомления, учитывая предположения и гипотезы, которые консультант как опытный аналитик сможет выработать, начиная сотрудничать с клиентом. Гипотезы и предварительные ответы будут заменяться окончательными ответами, а недостающие данные будут восполняться.

При планировании диагностической фазы важно определить степень и форму участия клиента на каждой ее стадии. Если выбран метод консультирования по процессам, клиент и его группа принимают основную ответственность за сбор и анализ данных, а консультант действует в основном в качестве катализатора, знакомя клиента с выбранным подходом и привлекая его внимание к вопросам и фактам, которые он не должен упустить. В других случаях, однако, консультант осуществляет основную часть диагностирования. Можно также запланировать постепенное возрастание участия клиента и его сотрудников.

В основном диагностическая работа должна осуществляться в четыре этапа. Первым этапом является определение структуры, как описано в данном разделе, и принятие решения о сборе данных (см. 8.2). Вторым этапом служит выявление фактов или сбор данных (см. 8.3). Анализ фактов проводится на третьем этапе (см. 8.4). Четвертым и последним этапом является обратная связь с клиентом, включая составление отчетов и выводы, сделанные на основании диагноза (см. 8.5). Этой логике мы и будем следовать в наших пояснениях, однако она не может соответствовать любой ситуации и личности любого консультанта. Если консультант считает более продуктивным организовать свою диагностическую работу другим способом, он должен делать это без колебаний.

Прочитавшем опытного практика: "Мой личный подход включает методы, которые я считаю наиболее пригодными. Я не пытаюсь анализировать или разделять данные на выявление фактов, их анализа и синтеза, а позволяю информации течь свободно с момента ее поступления. Она может в определенной степени дублироваться на каждой из этих стадий, пока не начнет вырисовываться какая-то картина. Только тогда я начинаю вплетать сырой фактический материал в аналитическую фазу. Мои факты полностью собраны, если они настолько ясны, чтобы отражать окончательный вывод исследования"¹. Читатель может также ознакомиться с приложением 6, в котором описывается последовательность диагностических операций при конкретном задании по консультированию.

8.2. Выявление необходимых фактов

Факты — строительные блоки любой консультационной работы. Значительное количество фактов требуется, чтобы получить ясную картину ситуации, точно определить проблему и связать

свои предложения с действительностью. Факты нужны и для решения творческих проблем, когда нужно разработать нечто совершенно новое, используя большую долю воображения и творческого мышления. Сбор фактов может быть самой трудоемкой и болезненной фазой работы консультанта, однако другого выбора нет.

В начале диагностирования занятый им консультант получает определенный объем данных от своих коллег, которые занимались предварительным диагнозом проблемы в фазе ознакомления. Диагностическая фаза идет намного дальше и значительно детальнее определяет проблемы и собирает факты.

Характер собираемых фактов зависит от области деятельности, определения проблемы и целей задания. Факты должны позволять изучать процессы, отношения, причины и взаимосвязи, обращать особое внимание на потенциальные возможности и пути их использования. Концептуальная основа, рассмотренная в разделе 8.1, указывает, в каких основных областях обычно осуществляется сбор данных.

План сбора данных. Сбор данных следует подготавливать, тщательно определяя, какие факты необходимы. Опытные консультанты продолжают применять принцип избирательности, хотя и знают, что им требуются более детальные и точные факты, чем их коллегам, которые осуществляли предварительную диагностику. Они понимают, что количество фактической информации в любой организации практически не ограничено, но ее избыточный объем легко становится неуправляемым и не может быть полностью использован при выполнении задания. Нельзя игнорировать стоимость сбора фактов, особенно если некоторые данные трудно-доступны и необходимо строить специальные схемы для их получения (наблюдения, особые формы ведения учета).

Однако не стоит слишком ограничивать себя в определении фактов и их источников. Факты, на основании которых может быть получена важная информация о причинах, следствиях или взаимосвязях, часто могут быть обнаружены в неожиданных местах, их-то как раз и можно случайно исключить. В начале выполнения задания лучше пошире раскинуть свою сеть, отбрасывать некоторые данные после предварительного рассмотрения, но добавлять другие и т.д.

Определяя объем данных, консультант по вопросам управления должен помнить, что "цель — не научное исследование. Цель диагноза мобилизовать действия по решению проблемы. Действия, которые позволят усовершенствовать функционирование организации."²

Какие факты собирать и изучать, необходимо определять в тесном сотрудничестве с клиентом, особенно с теми членами его организации, которые знают, какая ведется документация, насколько она надежна, а что лучше узнавать из других источников.

При этом определяются содержание данных, степень их детализации, период времени, уровень охвата, а также критерии классификации и табулирования, описанные ниже.

Возможно, данные придется собирать долго. В сложном случае необходимо следовать определенной логике, например убеждать, что каждый этап (выявление информации по маркетингу и сбыту) обеспечивает информацию для следующего (данные о производстве) и т.д. Это должно отражаться в рабочем плане, который согласовывается с клиентом.

При планировании сбора данных также нужно решить, для каких аспектов проблемы и взаимосвязей не требуется детальная информация. Это касается случаев, когда консультант благодаря своему опыту может делать надежные выводы на основании общих сведений и путем сравнения с аналогичными ситуациями в других организациях.

Клиент может не понимать, почему консультант настаивает на получении какой-то информации. Это часто происходит, когда, по мнению клиента, задание не должно выходить за пределы определенной технической области и консультант не должен касаться других областей. В этом случае нужно объяснить, зачем нужны определенные данные по событиям, ситуациям и проблемам, которые могут быть как-то связаны с рассматриваемой проблемой. Это может обратить внимание клиента на связи, которые он не принял в расчет, и подтвердить правильность методического подхода консультанта.

Содержание данных. Каждый опытный консультант знает, что идентичные на первый взгляд типы данных могут иметь *разное значение или содержание* в разных организациях. Например, "текущую работу" везде понимают по-разному, в нее включают или не включают некоторые аспекты, выясняют ее финансовое значение различными способами. Определение категорий служащих (техники, руководящие работники среднего звена, административный персонал, производственные и другие рабочие и т.д.) также может меняться. В старых фирмах с установившимися традициями может быть собственная терминология, иногда совсем не такая, как в основном в той области промышленности, к которой они относятся. Данные, используемые в управлении различных организаций, в большей мере унифицированы в странах, где существуют планирование и контроль из единого центра и где финансовые и статистические отчеты должны соответствовать государственным требованиям. Но даже в этих случаях можно обнаружить множество различий, особенностей в области производства.

Количество — тоже проблема. Консультант уточняет единицы измерения, например количество изделий, их вес или объем, и устанавливает пределы точности, например до ближайшей сотни или до последней единицы. Точность зависит от цели, которой

будут служить эти данные. При анализе рабочего времени, чтобы установить норму времени операции, может потребоваться точность до секунд при допустимой погрешности 5%. Напротив, прогноз общего объема производства в год может делаться с точностью до ближайшей тысячи при допустимой погрешности 10%. Если консультант не определит пределы точности до сбора данных, он может получить не то, что ему требуется, и процесс придется повторить, если, например, время операций регистрировалось в минутах или десятых или сотых их долях, а требовалось время в секундах.

Степень детализации, требуемая для фактов, обычно выше, чем для данных, используемых при предварительной диагностике. В то время как общий диагноз основывается на сводных цифрах (например, суммарное время машинной обработки на основном производстве), изменения опираются на более детализированную информацию (время машинной обработки для каждой операции, время, затрачиваемое на производственную работу для станков определенного типа или в определенных цехах). Может потребоваться информация об отдельных лицах и их отношении к рассматриваемой проблеме. Чем больше детализированы факты, тем больше времени требуется для их сбора. В начале выполнения задания консультанту может быть трудно оценить преимущества, которые дают детализированные факты. До того, как они собраны, неизвестны их недостатки и открываемые ими потенциальные возможности к улучшению, консультант может только указать проблемы, которые заслуживают тщательного изучения. Или он может вначале собирать данные в широком смысле, например общее число дней отпусков по болезни среди всех работников. Анализ этих данных потребует детализации для определенных категорий, например число дней отпуска по болезни в каждой возрастной группе в зимние месяцы. Таким образом, данные могут собираться в несколько этапов, пока у консультанта не возникнет достаточно подробная картина существующего положения дел, позволяющая предложить пути их улучшения.

Период времени. Определить период времени также очень важно. Например, чтобы разработать систему управления запасами готовых керамических изделий, консультант должен знать число проданных изделий. За сколько лет нужно рассчитать сбыт и с какими интервалами? Возможный ответ - на каждый месяц за последние три года. Период должен быть достаточно длительным, чтобы определить точный характер деятельности, темпы роста или спада и выявить колебания хозяйственной активности из-за сезонных вариаций или экономических циклов. На предприятиях, производящих крупные средства производства, где несколько лет занимает проектирование, изготовление и установка продукции, период исследования длиннее, чем на предприятиях, выпускающих потребительские товары текущего пользования.

Исследуемые промежуточные времени должны быть сопоставимыми: месяцы или недели должны включать одинаковое число рабочих дней и т.д. Время, когда происходили необыкновенные события, следует исключать, но рассматривать и использовать этот опыт в новой ситуации. Периоды, предшествующие крупным изменениям в работе, например освоение новой продукции и прекращение выпуска старой, следует рассматривать отдельно от периодов нормальной работы.

При выборе периода, близкого к началу выполнения задания, следует учитывать, что само присутствие консультанта может влиять на результат. В частности, непроизводительный расход материалов может значительно сократиться с момента, когда консультант начал задавать о нем вопросы, хотя еще ничего не принял.

Ясно, что выбор периода времени должен учитывать наличие соответствующих записей в прошлом и происходившие в системе ведения учетной документации изменения.

Охват. Консультант должен решить, собрать ли всю информацию (по всем продуктам, сотрудникам, подразделениям и процессам) или отдельные ее элементы. Как правило, выбирается несколько жизненно важных пунктов, которые связаны с текущей хозяйственной деятельностью или могут стать чрезвычайно важными в будущем (новая перспективная продукция и т.д.). Если производственные возможности явно ограничиваются одной группой машин, которые стали узким местом, решение проблем этой группы может явиться ключом к решению большинства других проблем данного отдела. В других случаях могут собираться данные для репрезентативных выборок.

Обработка и табулирование данных. Наконец, подготовительная работа для сбора фактов включает принятие решений по обработке и табулированию данных с учетом конечного использования данных. Возможны следующие типичные группировки:

по событиям — время, частота, скорость, тенденции, причины, следствия (например, количество несчастных случаев, вызванных определенными причинами, в каждый день недели за последний год);

по людям — возраст, пол, национальность, семейное положение, квалификация, род занятий, трудовой стаж, заработок (например, средний ежегодный заработок незамужних сотрудниц с определенным уровнем квалификации за каждый из предшедших пяти лет);

по продукции и материалам - размер, стоимость, технические характеристики, источник (например, стоимость материалов по типу и размеру по инвентарной ведомости в конце последних 12 календарных кварталов);

по ресурсам, затратам, доходам, процессам и процедурам —

показатель производственной активности (сбыт, потребление, производство), местонахождение, центр управления, географическое распределение, использование оборудования (например, количество определенных деталей, производимое с помощью отобранных процессов в течение каждого из последних 24 месяцев).

Чтобы представить факты в удобоваримой форме, консультант планирует, как их следует табулировать. Описание и изложение фактов могут помещаться на отдельном листе бумаги или карточке под специально подобранными заголовками, например "обязанности каждого руководителя". Ответы на вопросы могут быть представлены в виде "суммарного вопросника", т.е. используя ту же форму, которая раздалась опрашиваемым. Процессы и процедуры могут быть представлены в виде последовательности символов, таких, как операции, используемые специалистами по системному анализу или при анализе рабочего времени. Геометрические формы лучше всего изображать на рисунках. Цифры обычно приводятся в таблицах³.

При обработке данных с помощью ЭВМ целесообразно предварительно подобрать соответствующую модель и программу или же разработать новую, если не существует программы, отвечающей конкретной аналитической задаче. Это, однако, потребует некоторого времени, которое следует предусмотреть при планировании диагностической работы.

Пока консультант пытается почувствовать свой путь и четко осознать конкретную ситуацию, его предварительные заметки обычно носят словесный и умозрительный характер. По мере того, как ход исследования проясняется, регистрация фактов становится все более систематичной. Записи общего характера могут уступить место составлению диаграмм, таблиц и другим аналитическим методам. Первоначальные решения по табулированию и классификации данных верифицируются и корректируются.

То, каким образом в процессе выполнения задания консультант хранит свои бумаги и располагает материал для получения информации, помогает ему придерживаться правильного курса и легко устанавливать связь с руководством. И спустя несколько месяцев после составления значение этих записей должно оставаться столь же ясным, что и в начале. Все вносимые цифры должны удовлетворять этим требованиям.

8.3. Источники и пути получения фактических данных

Источники фактов. В целом консультант может получать фактические данные в трех формах: записи; события и условия; память.

Любые из этих источников могут быть внутренними (в пределах данной организации) или внешними (официальные публикации, статистические отчеты, мнения людей вне организации).

Записи — это факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования. К ним относятся документы (файлы, отчеты, дубликации), компьютерные файлы, фильмы, микрофильмы, магнитные ленты, рисунки, фотографии, графики и т.д. Факты из записей выявляются путем поиска и изучения.

События и условия — это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.

Память — это вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (например, для сравнения). Эта "энциклопедия знаний" охватывает бесспорные доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения и догадки. Мозг хранит все эти данные в виде слов, цифр и картин, которые консультант не может видеть, но может воспроизводить с помощью опроса людей, специальных отчетов и т.д.

Опытный консультант не применяет косвенные и трудоемкие методы сбора информации, если она может быть получена прямо и просто. Во многих случаях можно просто пойти и спросить. Люди на всех уровнях в промышленных фирмах и других организациях обладают огромным объемом знаний о месте своей работы, и почти все имеют определенные идеи относительно необходимых и возможных усовершенствований, однако не делятся информацией, если их не просят об этом.

Понск информации по записям. Записи представляют собой обширный источник информации, и какие-то из них обязательно изучаются при выполнении любого консультативного задания. Ясно, что консультанты предпочитают использовать уже отраженную в записях информацию, прежде чем начать искать другие пути получения данных. Следует, однако, избегать определенных ошибок при поиске данных по записям.

Многие записи ненадежны и дают искаженную картину действительности. Это характерно для записей, касающихся поломки и останков оборудования или отходов производства. Материалы могут быть отнесены на счет продукции, для которой не использовались. Планы и проекты фабрик часто ошибочно считаются соответствующими современным требованиям. В руководствах по организации производства и эксплуатации могут содержаться подробные описания методов, которые давно признаны устаревшими. Если консультант или сам клиент сомневается, следует проверить правильность записей, прежде чем использовать их.

Как в частных, так и в государственных организациях часто различные отделы имеют разные записи по одним и тем же со-

бытиям, издержкам и доходам. Они могут различаться как по используемым критериям, так и по объему фиксированных данных. Критерии и ценности, используемые в записках, время от времени меняются, и консультанты должны знать об этих изменениях.

Специальные записки могут применяться, если в существующих источниках трудно найти нужную информацию или же на них нельзя положиться. Эти записки могут вестись в течение ограниченного периода времени, например один или два месяца, в соответствии с критериями, предложенными консультантом. Из соображений экономии они должны быть простыми и храниться не более, чем необходимо. Все должно быть с самого начала, сколько будет длиться этот период и почему следует прибегать к специальным запискам.

Наблюдение — метод, используемый для получения информации, которая трудно поддается записи. Консультант присутствует на проводимых мероприятиях, например при инструктаже руководителем своих подчиненных или при выполнении рабочим своего задания, и с помощью собственного зрения и слуха следит за ходом событий, чтобы позднее суметь предложить, как все это сделать лучше.

При консультировании по процессам наблюдение за собраниями сотрудников позволяет выявлять групповые процессы и формы поведения, связанные с данной проблемой. Обычно наблюдают за группами, а не за отдельными лицами. Если, однако, задача консультанта — помочь человеку повысить эффективность работы, наблюдение может концентрироваться преимущественно на нем. Это может иметь место в случае, если сотрудник высокого ранга испытывает межличностные проблемы. Такой клиент может искать внешнего консультанта, который будет наблюдать его в действии в различных ситуациях и поможет улучшить межличностные аспекты его управленческой деятельности.

Консультант может также наблюдать за характером социализации (коллективного общения). Где люди собираются, чтобы поговорить и обменяться информацией? Кто с кем поддерживает тесные служебные или неофициальные контакты? Каков характер этих контактов?

Консультант обычно получает с помощью наблюдения следующую информацию: схема размещения фабрики, складских помещений и контор; поток операций, материалов и людей; методы работы; трудовая дисциплина и темп работы; условия работы (шум, освещение, температура, вентиляция, порядок и чистота); отношения и поведение руководителей старшего и среднего звена, контролеров, специалистов и рабочих; межличностные и межгрупповые отношения.

Поскольку большинство людей чувствуют себя неловко, когда за ними наблюдают, консультант должен особенно следить за тем,

чтобы они расслабились, прежде чем он начнет наблюдать за их деятельностью. Сначала нужно объяснить им, что он хочет делать. Нельзя начинать наблюдение за работниками без предупреждения. Необходимо разъяснить, зачем оно понадобилось, и ясно показать, что его цель — не критика, а просто четкая и надежная информация о выполняемой деятельности. Наладить сотрудничество помогает обмен мнениями с наблюдаемыми, когда они могут указать все, что влияет на их деятельность, и предложить пути ее улучшения. Работники должны вести себя под наблюдением как можно естественнее и не пытаться работать лучше и быстрее или хуже и медленнее, чем обычно. Если происходит что-то необычное, наблюдение не следует принимать в расчет, его необходимо повторить, когда условия вновь станут нормальными.

Для наблюдения за процедурами, операциями и процессами консультант должен выбрать один из множества методов, разработанных для этой цели и описанных в литературе³.

Если задание касается в первую очередь человеческих проблем и отношений между отдельными лицами и группами, консультанту, возможно, придется глубоко изучить отношения и поведение персонала в организации-клиенте. При других заданиях он может менее глубоко вникать в эти аспекты. Тем не менее он наблюдает за склонностями, пристрастиями и предубеждениями персонала в мере, необходимой, чтобы понять их влияние на рассматриваемые проблемы и заручиться поддержкой. Такие наблюдения продолжают все время выполнения задания. Они начинаются с первых ознакомительных встреч, когда он получает первые впечатления. Потом он их все время корректирует. Он много узнает об отношениях и поведении при опросах, когда люди делятся воспоминаниями, обмениваются идеями и разрабатывают меры по совершенствованию работы. Однако во время опросов, непосредственно не связанных с личными чертами характера, консультант будет отвлекать и себя, и клиента, записывая свои впечатления. Поэтому ему следует делать заметки в уме и лишь потом записывать их и классифицировать на бумаге.

При этом консультант будет интересоваться следующей информацией: опыт; убеждения; степень уверенности в себе; симпатии и антипатии; особые интересы или мотивы; люди, которых опрашиваемый уважает и не уважает; общительность; желание сотрудничать; стиль руководства (диктаторский, совещательный, терпимый); степень новаторства и оригинального мышления; восприимчивость к новым идеям.

Принимая во внимание такие личные черты характера и отношения, консультант повышает свои шансы правильно понять факторы, влияющие на изменения в организации-клиенте.

Специальные отчеты. Одного или нескольких человек в организации-клиенте можно попросить помочь в выполнении задания: изложить свои мысли по определенным аспектам про-

блемы и предложения на бумаге в виде специального отчета. Он может включать любую дополнительную информацию, которую может дать автор. Этот метод избирателен — вместе с клиентом консультант выбирает сотрудников, которые могут иметь специфические взгляды на рассматриваемую проблему, знают различные недостатки и знакомы с предыдущими попытками ее решить. Если, однако, кто-либо в организации клиента предлагает подготовить специальный отчет по собственной инициативе, это следует приветствовать, хотя и с некоторой осторожностью. Влияние специальных отчетов можно усилить, заранее определяя их желаемую структуру.

Вопросники. При консультировании по вопросам управления вопросники позволяют получить ограниченное количество фактов непосредственно от большого числа лиц (например, при исследовании рынка) или от людей, находящихся на большом расстоянии друг от друга (например, при изучении причин отказов в работе оборудования среди пользователей по всему региону). Они обычно пригодны для сбора только простых фактов.

Вопросник можно распространить среди опрашиваемых с объяснительной запиской, в которой просить заполнить его и выслать обратно, или же представителю фирмы может опрашивать людей и заносить их ответы в вопросник. В любом случае необходимо все объяснить и рассказать опрашиваемому: почему ему задают эти вопросы; кто их задает; что будет опрашивающий делать с ответами; кого еще опрашивают.

Прежде чем составить вопросник, консультант точно должен определить, какая информация ему требуется, как он будет ее использовать и как будут классифицироваться и обобщаться ответы. Затем формулируются простые, точные вопросы, свободные от двусмысленности. По возможности желательно получать ответы в виде "да" и "нет" или цифр. Если требуются длинные ответы, полезно приложить список возможных ответов и попросить отметить правильный. Вопросы следует располагать в логическом порядке, чтобы каждый ответ вел к следующему. Желательно группировать вопросы и строить вопросник таким образом, чтобы облегчить обобщение и табулирование ответов, особенно если для записи используются механические или электрические сортировщики и табуляторы.

Если имеются какие-либо сомнения относительно способности отвечающего понять вопросы и дать ясные ответы, вопросник следует предварительно проверить.

Беседа. При консультировании по вопросам управления беседа, несомненно, служит наиболее распространенным методом сбора данных вместе с поиском данных по записям.

Одним из преимуществ опроса во время беседы перед использованием вопросников является то, что каждый ответ может быть проверен и отработан. Вопросы дополняют друг друга, подтверж-

дая, исправляя или опровергая предыдущие ответы. Они часто раскрывают побочные факты, открывают неожиданные взаимосвязи, влияния или ограничения. Беседой можно управлять. Если одна линия опроса не дает желаемых результатов, можно попробовать другую. На это могут указывать ответы опрашиваемого лица. Консультант получает информацию не только из прямых ответов, но также из замечаний, комментариев, высказываний, шуток и жестов, которые их сопровождают, при условии, что он внимателен и наблюдателен. Как мы знаем, бессловесная информация может быть очень существенной!

При беседе с людьми консультант следует общим правилам эффективного ведения беседы, которые описаны в литературе⁴. Никогда приводятся некоторые более специфичные рекомендации, основанные на опыте использования беседы в практике управленческого консультирования.

При планировании беседы консультант определяет, *какие факты он хочет получить, от кого, когда, где и как.*

Какие факты. Определяя, какие факты ему необходимы, консультант принимает во внимание, что может знать опрашиваемый. Например, главный инженер вряд ли будет точно знать условия кредита для потребителей, а управляющий сбытовым районом едва ли будет информирован о плановом техническом обслуживании оборудования. Для получения дополнительной информации может хватить и общего обсуждения. С другой стороны, информация, которая может помочь решить проблемы или разработать меры по совершенствованию работы, нужно тщательно изучить, проверить и усвоить (например, отношение рабочих к упрощению рабочих операций для увеличения выхода продукции).

С кем следует беседовать. Ясно, что говорить надо с тем, кто связан с рассматриваемым видом деятельности. Например, лучший источник информации о выписывании счета-фактуры — служащий, который этим занимается. Чтобы заручиться полным сотрудничеством и никого не обидеть, неплохо сначала попросить соответствующего руководителя назначить информаторов. Позднее можно обратиться к другим лицам, чтобы дополнить или подтвердить полученную информацию.

Когда проводить беседу. Информация, полученная во время беседы, имеет больше смысла, если поступает в логическом порядке. Например, когда известна продукция, легче изучать операции по ее изготовлению. Следовательно, беседы должны проходить так, чтобы каждая последующая информация вытекала из предыдущей. Предварительно следует тщательно изучить имеющиеся записи, чтобы, истратив время на длительную беседу, не получить данные, имеющиеся в другой форме. Нельзя не принимать во внимание также, сколько времени на беседу может выделить опрашиваемый, и его настроение.

Где вести беседу. Выбор места встречи должен учитывать следующие факторы: близость к месту работы; удобство для опрашиваемого; отсутствие шума и помех.

Обычно люди чувствуют себя свободнее и более общительны в собственной среде. Они также располагают там всей нужной информацией. Только если место работы опрашиваемого имеет серьезные недостатки, такие, как шум, теснота или необходимость часто прерывать беседу, лучше провести встречу в другом месте (возможно, в собственном бюро консультанта).

Как вести беседу. Хотя многое зависит от характеров опрашиваемого и консультанта, их взаимоотношений и обстоятельств встречи, можно дать следующие общие рекомендации:

1) *до начала беседы.* Консультант подготавливает список вопросов, которые могут выявить требуемые факты. Он будет слушать руководством и гарантией того, что беседа охватит все необходимые моменты, но он не помешает рассмотреть другие связанные с ними темы. Консультант также должен знать, какую работу выполняет опрашиваемый и его личные качества. При назначении встречи он сообщает опрашиваемому цель беседы.

2) *во время беседы.* В начале беседы консультант более подробно объясняет ее цель. Опрашиваемого просят помочь решить проблему, предлагают говорить свободно и спрашивают, согласен ли он на ведение записей. Задаваемые вопросы должны вести к получению требуемой информации. Тем не менее они должны позволять опрашиваемому следовать собственному ходу мыслей до тех пор, пока он не начнет слишком отклоняться от рассматриваемого вопроса или говорить чересчур тривиальные вещи. Он сможет сказать больше, если будет свободно выражать мысли, не зажатый настойчивыми вопросами. Здоровые замечания, дополняющие его заявления или связывающие их с нужными фактами, способствуют общению и позволяют направлять его. Консультант не должен прерывать ответов, ограничиваясь лишь такими поощрительными замечаниями. Он не должен также критиковать текущий ход дел, так как это может вызвать антипатию и нежелание давать дальнейшую информацию. Следует не спорить и не лезть со своими предложениями. Напротив, желательно, чтобы информатор сам указывал на возможности усовершенствования работы. Тщательная запись получаемой информации и предложений (с разграничением фактов и мнений) гарантирует, что консультант ничего не забудет, и показывает также, что выражаемые мнения воспринимаются серьезно. Предложения по усовершенствованию работы записываются без каких-либо обязательств, но если они поздние используются, за них следует выразить благодарность. Прежде чем уйти, консультант подтверждает то, что он записал. Он уходит, любезно благодаря информатора за помощь, оставляя за собой, таким образом, право продолжить беседу, если возникнет необходимость.

Во время беседы консультант может встретиться с неожиданным сопротивлением. Это может выражаться в различных формах (см. 4.4): на вопросы не отвечают или ответы уклончивы или слишком общи, сомневаются в полезности данной работы и методе консультанта и т.д. Если это происходит, консультант должен быстро разобраться, не провоцирует ли он сам это сопротивление напором, бестактностью или вопросами, которые опрашиваемый считает банальными или поверхностными. Возможно, целесообразно прямо спросить информатора, как он воспринимает беседу; это может прояснить ситуацию. Однако нет большого смысла проводить беседу, когда опрашиваемый явно отказывается сотрудничать.

3) *после беседы.* Консультант перечитывает записи, намечает пункты, которые следует проверить, и переводит надежную информацию в систематизированный архив данных по заданию. В некоторых случаях полезно послать опрашиваемому лицу отпечатанное резюме для сверки. Информация, полученная в ходе одной беседы, позволяет подготовить вопросы (например, для переверки) для других бесед.

Встречи для сбора данных. Другая возможность сбора данных для диагностирования — организация консультантом специальной встречи, целью которой будет получение информации по рассматриваемой проблеме. Следует соблюдать осторожность, так как встреча может перейти в обсуждение возможных решений в целом и в деталях до того, как будет собран достаточный объем данных.

Сбор данных должен охватывать всех, кто так или иначе связан с данной проблемой. Иногда консультант может предложить включить других лиц, которые непосредственно не связаны с ней, но присутствие которых может помочь сбору необходимой информации. Однако на встречах с целью сбора данных не должно присутствовать слишком много людей; в противном случае некоторые из них могут не желать делиться информацией. Желательно запланировать несколько небольших встреч, чтобы атмосфера для получения нужной информации была более интимной, а также следует отдельно встретиться с людьми, которые не хотят высказывать свои взгляды открыто в присутствии начальства или других коллег (например, контролеры могут говорить более открыто на встрече, где не присутствуют главный инженер и начальник отдела кадров).

Обзоры отношений служащих. Отношения людей в организации-клиенте играют определенную роль в большинстве консультативных заданий. Консультант внимательно наблюдает за ними при изучении операций и процессов, беседах и любых других контактах с клиентом и его сотрудниками.

Таким образом, при выполнении некоторых заданий может понадобиться специально исследовать отношения служащих. Та-

кая необходимость может возникнуть в тех случаях, когда предусматривается изменение условий работы и занятости, если консультанту нужно определить, как люди относятся к существующему положению дел и как могут отреагировать на возможные изменения. Как правило, такие исследования чаще необходимы в более крупных организациях, когда есть основания подозревать, что существуют разные мнения и отношение к изменениям, но большое количество вовлекаемых в это людей затрудняет оценку относительного значения различных отношений без систематического их изучения.

Организация и методы исследования отношений описаны в специальных публикациях. Если консультант по вопросам управления компетентен в этой области, он может предпринять такое исследование сам. Он может также обратиться к специалисту по исследованиям в области социальных и поведенческих аспектов. Основные методы, используемые для этого, описаны выше: они включают наблюдение, опросы и беседы. Существуют также специальные методы, применяемые, например, в социометрических исследованиях или при изучении мотивации. Для их эффективного использования требуется специальная подготовка, но в большинстве случаев при выполнении заданий по управленческому консультированию в них нет необходимости.

Оценки. Оценка — временное средство и никогда полностью не заменяет установленных данных. Ее стоит принимать во внимание, только если доказанных фактов нет или по какой-либо причине их трудно получить.

Оценки лучше всего делают сами исполнители, обладающие информацией "из первых рук", которые, кроме того, с большей готовностью примут предложения, основанные на данных, представленных ими же. Однако, если это возможно, оценки следует получать более чем от одного источника и перепроверять их. Если отмечаются значительные различия, информаторы должны сами попытаться разрешить их. Если они не могут сделать этого, можно провести тест, использовать наблюдения или особые способы регистрации.

Консультант может принять оценки клиента относительно следующих аспектов:

факты, знакомые клиенту (например, частые машинные операции или обычный характер работы);

аспекты, касающиеся текущей ситуации, которые не нуждаются в большой точности (например, процент общих расходов, представленных административными накладными расходами, чтобы принять решение о тщательном контроле за этими расходами);

в случаях, когда требуется показать, целесообразно ли продолжать дальнейшие наблюдения (например, за частотой отказов в работе оборудования или дефицитом готовой продукции);

когда нужно убедиться, что выгоды от усовершенствования работы заслуживают применения более точных измерений (например, экономия от применения заменителей материалов или от изменения дизайна продукции);

в случаях когда оценку можно проверить (например, если оценка рабочего времени, используемого для производственного планирования и управления производственным процессом, даст такую стоимость продукции, которая позволит клиенту сбывать ее, получая значительный доход).

Последний пример иллюстрирует разумное использование оценок. Для управления производственным процессом и контроля за уровнем издержек необходимо знать для каждого изделия количество каждого материала, применяемого в его производстве, каждую производственную операцию и время, необходимое для ее выполнения. Получение всей этой информации путем наблюдений и измерений — длительная и трудоемкая задача, решение которой тормозит реализацию задания в целом. Однако контролеры, техники и рабочие, хорошо знакомые с материалами и операциями, могут дать довольно точные оценки, позволяющие рассчитать себестоимость продукции. Если она позволит клиенту продавать продукцию со справедливой прибылью, оценки можно использовать для создания систем управления производственным процессом и контроля за уровнем издержек. Впоследствии можно заменить оценки точными измерениями и усовершенствовать систему управления.

Прежде чем применить оценки, консультант *проверяет их обоснованность* на основе достоверного опыта. Для этого эффективно использовать известные величины объема, количества или стоимости за недавний период времени. Их сравнивают с произведением оценочной величины для единицы продукции на их количество. Например, оценочное количество материала, необходимого для производства изделия, умножают на количество изделий, произведенных за недавний период времени, и сравнивают с количеством материала, действительно поступившего со склада для изготовления продукции.

Другой способ проверить правильность оценки — сравнить оценочные величины с данными, записанными для других случаев. Это следует делать с осторожностью, сравнение будет справедливым, только если данные были получены при идентичных обстоятельствах. Информацию для сравнения можно найти в отраслевых публикациях или в архиве консультантской организации.

Консультант должен не только проверить правильность оценок, но и принять во внимание их *погрешность*, и решить, сможет ли она считаться допустимой. Если вероятность того, что погрешность будет оставаться в допустимых пределах, велика, данную оценку можно использовать. Например, можно наметить меры, которые надо будет осуществить, когда величина оценки достигнет определенных пределов. В противном случае необо-

димо не пользоваться оценками, а разработать пути получения более точной и надежной информации.

Данные о событиях и тенденциях, не зависящих от изучаемого предприятия, например рыночных ценах, транспортных тарифах, обменных курсах, процентных ставках, инфляции, часто имеют форму оценок и могут быть получены из компетентных специализированных источников, таких, как правительственные организации, банки, научно-исследовательские институты по проблемам бизнеса, специалисты по изучению рынков сбыта и финансисты. Консультант должен очень осторожно выбирать внешний источник оценок, поскольку не все они имеют равную степень надежности. Желательно знать, как они производятся, являются ли они "оптимальной догадкой", общим мнением, разделяемым множеством специалистов по данному вопросу, или же используется модель прогнозирования? На каких принципах строится эта модель? Консультант никогда не должен слепо принимать и предоставлять клиенту оценки, на основании которых предстоит принимать важные деловые решения. Это не означает, что можно избежать любого риска, однако не использовать ложную информацию — вполне реально.

Вопросы культуры при сборе данных. Внимание к культурным факторам, характерное для консультирования высокого класса (см. гл. 5), очень важно при сборе данных, когда приходится контактировать с множеством разных людей и групп в организации-клиенте. При этом консультант должен помнить о факторах культуры, характерных как для страны, так и для организации. Их следует принимать во внимание при проведении беседы. Например, в некоторых странах беседу нельзя начинать до тех пор, пока хозяин (спрашиваемое лицо или консультант) не предложит посетителю какой-либо напиток.

Факторы культуры могут мешать использовать методы сбора данных, в стране, где английский не является основным языком, консультант, как обычно, подготовил вопросы для опроса большой группы людей. Когда он изучил полученные данные, его очень удивило единодушие в ответах. Обсуждая это с некоторыми членами организации-клиента, консультант выяснил, что в этой стране принято, отвечая на вопросы, давать информацию, которую, по их мнению, ожидает услышать тот, кто подготовил вопросы. Поступать иначе считается невежливым! Все отвечавшие безоговорочно определили, какой ответ нужен консультанту, и дали его.

В одной из мусульманских стран консультант выполнил задание, в котором требовалось собрать информацию у рабочих, среди которых были и женщины. Во время беседы консультант (женщина, кстати) с удивлением обнаружил, что опрашиваемая привела с собой подругу. Ясно, что присутствие другого человека во время беседы поставило под вопрос правильность полученных данных. После нескольких бесед консультант обсудил этот вопрос с клиентом. Только тогда выяснилось, что в этой мусульманской стране (а между разными группами мусульман есть отличия) женщине не позволено беседовать с незнакомым человеком, даже того же пола, если при этом не присутствует старшая по возрасту женщина из этой же семьи.

Как пройдет беседа и удастся ли провести наблюдение за группой во время работы, во многом зависит от микрокультурной среды в различных частях организации. Определение культурных норм различных групп людей может быть сложным и требовать много времени, однако очень важно для сбора данных.

8.4. Анализ фактов

Данные нельзя использовать без анализа, который не только изучает и оценивает. Как уже упоминалось, конечная цель процесса консультирования — осуществление изменений, и анализ фактов должен приблизить нас к ее достижению.

Правильно описать реальность, т.е. условия, события и их причины еще недостаточно. Важнее определить, что может быть сделано, обладает ли клиент возможностями сделать это и как направлять весь процесс изменений.

Таким образом, не существует четких границ между *анализом* и *синтезом*. Синтез в смысле построения целого из частей, принятия решений на основании анализа фактов и выработки предложений по осуществлению действий начинается где-то во время анализа фактов. Анализ фактов, таким образом, постепенно переходит в синтез. В самом деле, для опытного консультанта анализ и синтез — две стороны одной медали, и он пользуется ими одновременно. Ему не требуется каждый раз создавать из частей новое целое, теоретические знания и практический опыт помогают ему синтезировать во время анализа. Если он может определить, что рассматриваемая проблема подчиняется действию известного ему общего правила, он применяет метод дедукции. Вместо того, чтобы собирать и анализировать огромное количество фактов, пытаясь вывести правило, которое действует в данном случае, он действует в обратном направлении, допуская, что зависимости, описываемые каким-то правилом, существуют также в рассматриваемом случае.

Однако консультант должен избегать ловушек, которые могут расставлять для него данные и его прошлый опыт, например искушения делать поспешные выводы на основании поверхностно проанализированных фактов и фиксировать идеи до глубокого изучения фактов ("Точно такой же случай я видел в прошлом много раз!"). Иными словами, невозможно применять *дедукцию* там, где нужна *индукция*, и наоборот. Таким образом, в практической консультативной работе оба метода сочетаются и дополняют друг друга, подобно анализу и синтезу.

Покажем на упрощенном примере, как действует консультант при изучении фактов. На промышленном предприятии производственный учет и наблюдения показали, что значительная часть производственных возможностей не используется из-за поломок оборудования и остановок. Как причина длительных простоев

указываются то, что приходится долго добывать квалифицированных специалистов по ремонту, и, действительно, служба технического обслуживания физически централизована в одном месте как единое подразделение, подчиненное главному инженеру, хотя предприятие имеет несколько цехов, расположенных в разных частях большого городского района. У консультанта появляется соблазн предложить децентрализовать службу технического обслуживания (например, иметь по одному специалисту-ремонтнику в каждом цехе или создать несколько центров, расположенных вблизи группы цехов). Но здесь следует принять во внимание, в числе прочего, время простоя этих специалистов: в результате децентрализации возрастет их число, и нельзя будет гарантировать полного использования их времени. На следующем этапе выясняется, что главный инженер возражает против децентрализации служб технического обслуживания и в общем предпочитает централизацию. В течение какого-то времени консультант находится перед искушением считать этот факт основным препятствием на пути решения проблемы. Однако ему приходит в голову идея еще раз изучить технические причины простоев работы оборудования и отношение рабочих к поломкам. Он собирает дополнительную информацию и выясняет, что заработная плата операторов, работающих на этом оборудовании, не связана с эффективным временем его работы. Он также обнаруживает, что большая часть простоев вызвана незначительными неисправностями и что операторов можно легко научить устранять эти неисправности без посторонней помощи. В итоге главное в предложениях консультанта — так изменить систему оплаты труда, чтобы рабочие хотели свести простои в работе оборудования к минимуму, обучить операторов методам несложного технического обслуживания и ремонта, а также на некоторое время изменить функции центральной службы технического обслуживания.

Редактирование данных. Прежде чем подвергнуть данные аналитическим операциям, описанным ниже, их следует отредактировать и провести тщательный отбор. При этом проверяют их полноту, ясность записей и их представления, исключают или исправляют ошибки. Консультант должен также убедиться, что при сборе данных использовались одинаковые критерии.

Наиболее наглядный пример — запись, описывающая производственную деятельность: если 19 записей указывают продолжительность от 4 до 5 мин, то единственная, указывающая 12 мин, не может быть использована для вычисления средней величины. Это может происходить и в других случаях, например в бухгалтерском учете, когда накладные расходы неточно распределены среди различной продукции или же один отчет содержит статьи, которые следует записать на другой.

Иногда помогает перекрестная проверка: например, информацию, полученную в ходе беседы, можно проверить при последующей беседе. В других случаях возможность перекрестной проверки отсутствует, и только опыт и здравое суждение консультанта и сотрудничество служебного персонала клиента позволяют "очистить" данные перед тем, как использовать их для аналитических операций.

Систематизация. Систематизация данных начинается еще до того, как они появились, путем установления критериев их организации и табулирования (см. 8.2). Дальнейшая систематизация и корректировка ее критериев осуществляются в процессе

выявления фактов (например, консультант решает использовать более детально разбивку данных, чем планировалось первоначально) и после его завершения. Если способ регистрации фактической информации позволяет проводить множественную систематизацию (например, с помощью ЭВМ), консультант может испытывать несколько возможных вариантов систематизации, прежде чем решит, какой из них будет более всего отвечать целям задания.

Как количественная, так и иная информация должна быть систематизирована. Например, если жалобы на отсутствие достаточных возможностей к обучению поступают только из определенных отделов или от людей определенных возрастных групп, это должно быть выявлено при систематизации данных.

Основными критериями систематизации данных, применяемыми консультантом, являются следующие: время; место (подразделение); ответственность; структура; воздействующие факторы.

Систематизация данных по времени указывает тенденции, темп изменений, случайные и периодические колебания.

Систематизация по месту или организационным подразделениям помогает исследовать проблемы в различных частях организации и находить решения, связанные со специфическими условиями в каждой из них.

Другим аспектом является ответственность за факты и события — во многих случаях ответственность не идентична с тем местом (подразделением), где был выявлен данный факт.

Систематизация в соответствии со структурой единиц и процессов играет очень важную роль, в ней используется целый ряд критериев. Служащие, материалы, продукция или же завод и оборудование могут быть систематизированы с разных точек зрения. При этом важно определить, как изменения составных элементов влияют на единицу в целом; действия должны быть направлены на те компоненты, которые значительно влияют на общие результаты. Например, общее время подготовки к работе паровой турбины может определяться по времени обработки и сборки одного ее компонента — ротора.

Операции в производственном процессе могут систематизироваться по их последовательности во времени и представляться в виде таблицы или диаграммы, а также изображаться на схеме цеха (что позволяет указывать направления движения материалов и расстояния).

Организационные связи и неформальные взаимоотношения в организациях могут быть систематизированы с помощью графиков, диаграмм, таблиц и т.д.

Систематизация по воздействию факторам — подготовительный этап в функциональном и причинно-следственном анализе. Например, остановки в работе оборудования могут быть

систематизированы по факторам, которые вызывают их: отсутствие материалов, прекращение подачи энергии, отсутствие рабочей силы, отставание от графика, отсутствие запасных частей и т.д.

Во многих случаях простая систематизация (по одному критерию) недостаточна: применяется перекрестная систематизация, которая включает сочетание двух и более переменных (например, служащие систематизируются по возрастным группам, полу и длительности работы в организации).

Анализ систематизированных данных. Подготовленные и систематизированные данные анализируются для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. В зависимости от характера проблемы и цели консультативного задания данные можно анализировать по-разному. Часто используются статистические методы (средние величины, дисперсия, плотность распределения, корреляция и регрессия), а также различные другие методики, включая использование математического моделирования или графического построения. Читатель отсылается к специальной литературе, где они подробно описаны.

Статистические и другие методы количественного анализа имеют смысл только в том случае, если могут быть выявлены качественные связи. Например, связь между двумя переменными может быть измерена с помощью корреляции, однако корреляция не объясняет характера и причин этой связи.

Основная задача — установить наличие специфической взаимосвязи между различными факторами и событиями, описываемыми данными и, если она существует, изучить ее характер. По возможности взаимосвязь определяют количественно и выражают как *функцию* (в математическом смысле этого термина), где одна или несколько зависимых переменных находятся в специфической зависимости от одной или нескольких независимых переменных. Цель — выявить и определить взаимосвязи, которые носят существенный, а не случайный характер.

Например, консультант может обнаружить, на основании данных, полученных в разных фирмах, что стоимость капитального ремонта станков в определенной степени связана с покупной ценой. Если такую зависимость определить как функцию, консультант может прогнозировать стоимость капитального ремонта и ее влияние на издержки производства в других фирмах, использующих аналогичное оборудование.

Часто зависимости выражаются и измеряются с помощью *относительных величин*. Они помогают определить, дают ли затраты на какого-либо рода деятельность соответствующий выход продукции, изучить, правильно ли балансированы ресурсы и обязательства или отобразить внутреннюю структуру какого-либо фактора или ресурса.

Некоторые замечания относительно использования относительных величин приведены в разд. 7.2. При детальном анализе отношение глобальных совокупных показателей можно разбить на аналитические отношения. Например, для измерения производительности труда можно использовать ряд отношений:

$$\text{Ст} : \text{С} = \frac{\text{Ст}}{\text{ПВ}} \cdot \frac{\text{ПВ}}{\text{ПР}} \cdot \frac{\text{ПР}}{\text{Р}} \cdot \frac{\text{Р}}{\text{С}}$$

где Ст — стоимость произведенной продукции;
С — общее число служащих;
ПВ — общие затраты времени производственных рабочих;
ПР — общее число производственных рабочих;
Р — общее число рабочих.

Детальные аналитические отношения можно создавать неограниченно в любой сфере деловой деятельности или функциональной области управления. Их использование также оправдано, если имеется определенная качественная взаимосвязь и в результате анализ делается более значимым, позволяет измерить эту взаимосвязь и сравнить ее с эталоном или другим известным случаем.

Причинно-следственный анализ. Цель причинно-следственного анализа — выявить причинные связи между условиями и событиями. Он дает ключ к планированию изменений и повышению эффективности работы. Если известны причины, которые привели к определенным ситуациям, результатам или проблемам, действия можно сконцентрировать на этих причинах и попытаться их изменить (если, конечно, это возможно).

Но как консультант определяет, что имеется причинная связь? Не следует забывать, что в большинстве случаев он начинает исследование с одной или нескольких гипотез относительно возможных причин проблемы. Так как он изучал и, решая задачи по управлению, по-видимому, наблюдал ранее схожие ситуации, он подходит к причинному анализу с определенным объемом знаний и опыта. Он представляет себе возможные основные причины, и, чтобы подтвердить их, ему необходимо взглянуть на исследуемый процесс или систему, а также на ситуацию во всей организации как на единое целое. Редко можно столкнуться с ситуациями, где существуют необычные причинные связи. Тем не менее это случается; например, консультант из промышленно развитой страны, работающий в стране с развивающейся экономикой, может выявить причинные связи между определенными культурными факторами и экономическими показателями работы предприятия, которые ранее были ему неизвестны из литературы и собственного опыта работы.

Всегда необходимо работать методично, тщательно изучая на основании собранной информации, могла ли предполагаемая

причина в действительности привести к наблюдаемому результату. В идеальном случае устранение одной предполагаемой причины не приводит к исчезновению наблюдаемого эффекта, свидетельствуя о том, что мы не выявили основной причины. Например, в цехе с плохими условиями работы рабочие быстро устают и каждый день производительность значительно снижается после 3–4 ч работы. Если эти условия (например, вентиляция, освещение) меняются, но производительность не возрастает или возрастает незначительно, следует искать другую причину. Это может быть, например, недостаточное питание. Плохие условия работы могут ухудшать ситуацию, но не являются основной причиной.

К сожалению, при решении проблем управления и делового предпринимательства невозможно в порядке эксперимента устранять по очереди предполагаемые причины, так как на это требуется слишком много времени и средств. В большинстве случаев, будет ли отброшена часть гипотетических и выявлена действительная причина, определяется качеством диагностической работы.

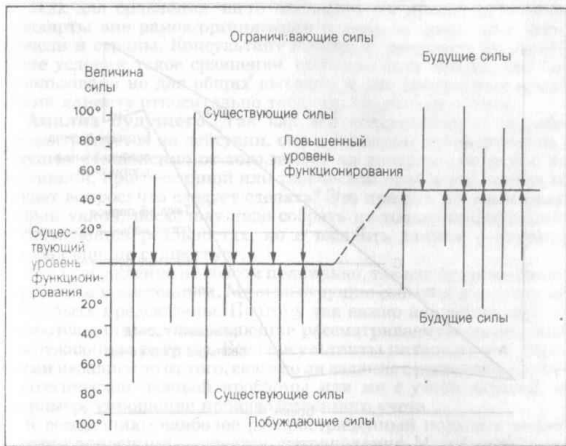
Следует указать некоторые трудности и недостатки причинно-следственного анализа.

Причина и следствие. Часто наблюдаются условия, которые влияют друг на друга, и есть опасность принять причину за следствие. Типичный пример — связь между нездоровой атмосферой в коллективе и низкой эффективностью работы организации. Является ли нездоровая атмосфера причиной плохих результатов в деловой деятельности или же эти плохие результаты действуют на настроение коллектива и создают нездоровую атмосферу? Если принять статическую точку зрения, эти условия взаимно влияют друг на друга и могут создавать порочный круг; однако какое условие служит причиной возникновения другого?

Основная, или первичная, причина. Допустим, что консультант установил, что снижение уровня сбыта и доходов является причиной плохого настроения в коллективе. Каковы в таком случае причины плохого состояния дел? Обнаруживается, что причина — потеря важного зарубежного рынка. Но почему потеря этот рынок? Это произошло из-за серьезных ошибок в политике ценообразования. Почему были допущены эти ошибки? И т.д. ...

При диагностировании проблем предпринимательства и управления консультанты сталкиваются с целой цепью причин и следствий. Вопрос в том, как глубоко следует идти в поиске основной (или первичной) причины. Здесь также следует помнить прежде всего о цели. Проследивать причины в обратном порядке до первоначального греха, может быть, и очень интересно, но не дает большой пользы. Задача консультирования не в этом. Когда-то придется принять одну причину за основную. Она будет относительно основной. Как правило, это причина, с которой клиент способен что-либо сделать. Таким образом, можно предложить ре-

Рис. 8.1. Анализ силового поля



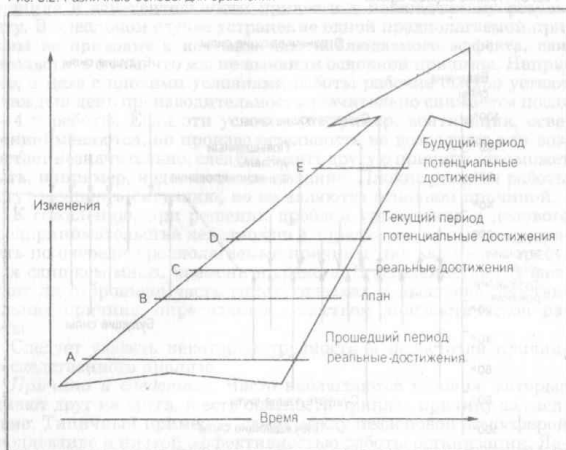
шения, касающиеся фундаментальных причин, не высказывая ничего невозможного.

Множественные причины одного следствия. Часто проблема имеет две или несколько причин, хотя одна из них может быть более важной, чем другие. Это часто наблюдается при проблемах с коллективом (на поведение и эффективность работы руководителя влияют одновременно проблемы, с которыми он сталкивается на работе или дома) или при организационных проблемах, вызванных параллельными, но независимыми событиями (например, изменение обменного курса иностранной валюты и смерть ведущего специалиста по маркетингу).

Множественные следствия одной причины. Часто происходит и обратное: одно условие становится причиной целого ряда следствий. Например, наличие политической или этнической группировки на предприятии может быть причиной множества кадровых, управленческих и деловых проблем.

Анализ силового поля. На зависимости и факторы, влияющие на изменения, можно взглянуть также с помощью анализа силового поля, разработанного Куртом Левином (рис. 8.1). При таком представлении существующее состояние дел в организаци-

Рис. 8.2. Различные основы для сравнения



считается равновесным состоянием двух групп сил, действующих в противоположных направлениях: побуждающие силы способствуют движению в сторону изменений, в то время как ограничивающие силы мешают этому движению. В ходе анализа эти два вида сил выявляются и оценивается их относительная величина. Изменения происходят при нарушении равновесия, например при добавлении одной или нескольких новых сил или путем усиления или ослабления уже существующих сил. При достижении нового состояния дел создается новое равновесие между побуждающими и ограничивающими силами. И так процесс продолжается.

Сравнение — важный аналитический инструмент, тесно связанный с описанными выше методическими подходами. Основные альтернативы для сравнения, обычно применяемые при предварительных диагностических исследованиях, описывались в разделе 7.2. При детальной диагностике эти же альтернативы сохраняются, но помимо глобальных оценок сравнения применяются для изучения рабочих деталей и выработки решений. Различные основы для сравнений, проводимых внутри организации клиента, представлены на рис. 8.2. Консультант может сравнивать С с А, В, D, E и т.д.

Особо интересно для консультантов сравнение, которое помогает установить будущие стандарты (потенциальных достижений)

и, таким образом, руководит выработкой предложений. В этих случаях для сравнения часто используются примеры, модели и стандарты вне рамок организации и даже за пределами данной отрасли и страны. Консультант выясняет, допускает ли разнообразие условий такое сравнение, особенно если оно должно быть использовано не для общих выводов, а для конкретных предложений клиенту относительно того, что он должен сделать.

Анализ будущего. Так как вся консультационная работа концентрируется на действии, она в основном ориентирована на будущее. Независимо от того, имеет ли консультант дело с коррективной, прогрессивной или творческой проблемой, всегда возникает вопрос: что следует сделать? Это придает анализу фактов особый уклон, поскольку надо собрать не только информацию о существующих реальностях, но и выявить данные о ситуации, которая еще не существует.

Это утверждение не совсем правильно, так как будущее связано с прошлым и настоящим. Многие будущие события и взаимосвязи могут быть предсказаны. Поэтому так важно анализировать, как меняются данные, описывающие рассматриваемую организацию и окружающую ее среду. Все консультанты интересуются тенденциями независимо от того, связано ли задание с решением сложной стратегической деловой проблемы или же с узкой задачей, как например, упрощение производственного учета.

К сожалению, наиболее распространенный подход к анализу будущих тенденций — простая экстраполяция. Мы обычно думаем о будущем как о простом продолжении прошлых тенденций, поскольку мы не можем или не хотим изучить вопрос, будут ли они продолжаться в действительности и какие новые события могут радикально их изменить. В периоды быстрых технологических, социальных и других изменений — а мы живем в один из таких периодов — нормально, когда прошлые тенденции не сохраняются в будущем, а существенно меняются.

Данные по будущим тенденциям, взятые из различных внешних и источников информации, следует изучать с осторожностью, убеждаясь в их достоверности. Например, консультант, работающий для предпринимателя с очень энергоемкими производственными процессами, узнал о новых строящихся энергетических мощностях, плановых датах завершения их строительства и о предполагаемых изменениях цен на электроэнергию. Он должен знать, что такое строительство может отставать от графика на несколько лет и что действительная стоимость часто выше первоначально запланированной. Как это в будущем повлияет на структуру издержек в организации-клиенте, являющейся крупным потребителем электроэнергии? Возможно, придется разработать альтернативные планы и определить вероятность их претворения в действительность. Необходим тщательный анализ при рассмотрении вопросов внутреннего развития организации. На него влияют из-

менения в окружающей среде. Например, при анализе временного фактора жизненного цикла продукта необходимо установить, будет ли применима кривая, которая обычна для данной отрасли экономики, или же прогресс в технологии вынуждает использовать другую кривую.

Это же относится к анализу относительных величин. Некоторые из них могут потерять свое значение или даже стать бесполезными. При розничной продаже показатель отношения товарооборота к числу служащих сохранял свое значение при переходе от небольших магазинов к универсамам, супермаркетам и магазинам самообслуживания. Однако он неинтересен с приходом автоматизированной системы продажи, когда даже кассиры заменяются на электронное оборудование, контролирующее и выдающее счета. В то же время становятся более значимыми такие отношения, как товарооборот на квадратный метр торговой площади или на 1000 долл. инвестированного капитала.

Синтез. Следует помнить, что для консультанта по вопросам управления аналитический и синтетический методы являются двумя сторонами одной медали. Анализируя факты, он все чаще использует синтез — выявляет основные зависимости, тенденции и причины, дифференцирует фундаментальные и второстепенные события и определяет факторы и условия, которые нужно изменить для осуществления перемен во всем процессе или в организации в целом. В частности, он действует как специалист по синтезу, когда заглядывает вперед и помогает клиенту определить программу действий для подготовки будущего организации.

На практике синтезировать гораздо сложнее, чем вести чисто аналитическую работу. Многие объемистые аналитические отчеты трудно использовать, хотя они основаны на огромном количестве фактов и содержат длинные списки проблем. Однако в них отсутствует синтез и не выявлены ключевые меры. Так как невозможно делать все одновременно и с одинаковой энергией, действия начинают беспорядочно или вскоре прекращаются.

Способность и умение синтезировать даны не каждому, но абсолютно необходимы современному консультанту по вопросам управления.

Консультанты — не единственные люди, у которых могут возникнуть проблемы с синтетическим мышлением и эффективным применением метода синтеза. Алвин Тоффлер указывает, что наша цивилизация «уделяла чрезмерно большое внимание нашему умению разлагать проблемы на составные части и гораздо реже вознаграждала нас за умение снова создавать целое из этих частей. Многие люди обладают больше аналитическими способностями, чем синтетическими. Это одна из причин, почему наше видение будущего (и нас самих в этом будущем) столь фрагментарно, беспорядочно и ошибочно. Сегодня мы стоим на пороге новой эры синтеза»⁷⁸.

Синтез является той стороной диагностической работы, которая служит связывающим звеном со следующей фазой процесса консультирования — фазой планирования действий, которая будет рассмотрена в гл. 9.

8.5. Обратная связь с клиентом

На протяжении этой главы мы говорили о желательности активного участия клиента в сборе данных и других диагностических операциях. Цель — создать взаимоотношения истинного сотрудничества между консультантом и клиентом в начальной стадии консультирования и предупредить развитие у клиента различных отрицательных отношений и реакций, трудно избегаемых, если тот плохо информирован о том, что происходит в действительности и если выводы и заключения консультанта для него неожиданны. Мы уже указывали на необходимость обратной связи с клиентом в диагностической фазе.

Что значит обратная связь? Обратная связь предоставляет клиенту информацию, которая может: сообщить ему нечто новое и важное относительно его организации; позволить ему понять, какой метод применяет консультант и как он продвигается в своем исследовании; повысить степень участия клиента в выполнении задания; помочь консультанту оставаться на правильном пути или, если необходимо, изменить направление исследований.

Понятие обратной связи подразумевает, что к клиенту идет не просто любая полезная информация, но собранная, проанализированная и отобранная консультантом при работе с клиентом.

Обратная связь во время диагностики в сущности сама по себе является диагностическим методом. Имеется в виду, что правильно отобранная и представленная информация вызовет у клиента определенную реакцию; поэтому необходимо твердо знать какую именно информацию представлять: по данной теме или по другой, о которой клиент говорил с неохотой; должен ли клиент критиковать представленные данные. Обратная связь с клиентом — это одновременно и метод вмешательства, применяющийся для того, чтобы вызвать изменения. Хочет ли консультант именно этого? Имеет ли он достаточно достоверной информации, чтобы довести ее до клиента, простимулировать изменения? Если имеется риск вызвать преждевременные изменения, клиента следует предостеречь от этого.

Когда нужна обратная связь? Обратная связь — это больше, чем просто отчет о проделанной работе. Поэтому она нужна тогда, когда может служить определенной цели. Примером служит быстрой, когда обратная связь показывает клиенту, что собранные до настоящего момента данные указывают на наличие какой-то но-

вой проблемы, не предусмотренной при обсуждении и планировании первоначального задания. Другой пример — случай, когда консультант чувствует, что имеет достаточно информации, чтобы отказаться от некоторых гипотез, сформулированных в начале выполнения задания, однако предпочитает обсудить это с клиентом. Консультант, который пользуется стратегией “множества мелких шагов”, может использовать обратную связь каждый раз, когда у него имеется достаточно информации, чтобы решиться предпринять следующий шаг.

Для кого обеспечивается обратная связь? В принципе обратная связь должна предназначаться для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь; дополнительную информацию или какие-либо действия, связанные с рассматриваемой проблемой. Часто подчеркивается, что, если обратная связь носит слишком ограниченный характер (предназначена для отдельных лиц или небольших групп высшего руководства), нельзя ожидать, что у других людей сохранится или даже усилится интерес и желание помочь консультанту. Некоторые авторы считают это вопросом этики консультирования: если люди с готовностью предоставляют информацию и проявляют интерес к выполнению задания, они имеют право получать по каналу обратной связи сведения о том, что было сделано с их информацией.

На практике это имеет определенные границы. Некоторая информация, безусловно, будет конфиденциальной и не может быть сообщена большому числу слушателей. Решение о том, кого следует информировать о полученных результатах и на каком этапе, — также вопрос этики консультирования. Например, лица, которые первоначально отказались давать информацию, могут изменить свое отношение, если увидят, что консультант делится с ними результатами.

Какова должна быть обратная связь и как она обеспечивается? Консультант хочет показать, что не терял времени даром и может поделиться важной информацией. Но произвести впечатление на людей — не цель. Нужно подходить к этому вопросу избирательно: клиент должен интересоваться информацией, иметь возможность на нее реагировать и побуждаться ею к действиям.

Информация по обратной связи не означает, что клиенту сообщают о том, что он уже знает. Это общее правило, которое нужно неукоснительно соблюдать при составлении отчетов и общения с клиентами. Однако, если собранная информация содержит факторы, действительно новые для клиента, указывающие на неизвестные связи между причиной и следствием или же на скрытые достоинства и недостатки, использовать обратную связь целесообразно.

Установление обратной связи не означает, что клиент подвергается оценке. Нужно избегать оценочных суждений; сам клиент

должен быть способен делать выводы на основании отобранной и объективно предоставленной информации. Необходимо всегда помнить о цели, например неправильно говорить только о проблемах и трудностях консультанта. Обратная связь должна также указывать, что может сделать клиент для решения проблемы, и намечать направления поиска возможных решений. Большое значение имеет тщательная подготовка данных и применяемая форма обратной связи.

Форма обратной связи. Многие консультанты используют индивидуализированную устную обратную связь с ведущими клиентами организации-клиента. Другая форма — письменная информация, например промежуточные отчеты и памятки. Распространенная форма — встречи с различными группами в организации-клиенте, которые могут дать ценную дополнительную информацию и помочь консультанту сконцентрировать исследование на основных вопросах. Они всегда выявляют отношение к рассматриваемой проблеме и применяемому подходу.

Завершение диагностической фазы. Окончание диагностической фазы дает хорошую возможность для обратной связи. Прежде чем представить диагностический отчет, консультант может счесть целесообразным предложить провести одну или несколько встреч для рассмотрения основных результатов; это может помочь ему выявить и заполнить последние пробелы в анализе, а также подготовить клиента к выводам, которые потом будут официально ему представлены.

Даже если задание будет продолжено, т.е. становится ясно, что произойдет плавный переход от диагностической фазы к планированию действий, а затем к фазе осуществления, целесообразно в конце предполагаемого конца стадии выявления фактов и диагностики представлять отчет о состоянии работ. Период получения и изучения информации может быть длительным и дорогостоящим для клиента. Многие руководители могли почти не участвовать в выполнении задания, хотя заинтересованы в его результатах. Хороший отчет о состоянии работ будет, безусловно, приветствоваться.

Помимо этого, существуют задания, которые заканчиваются в фазе диагностики и не имеют продолжения. К ним относятся задания по ревизии методов управления и всеобъемлющие диагностические исследования работы организаций, при которых требуется выявить и проанализировать факты, но по какой-либо причине клиент не хочет, чтобы консультант выходил за эти рамки. В таких случаях диагностический отчет будет служить также итоговому отчетом (см. гл. 11).

Если задание продолжается, необходимо получить согласие клиента на переход к фазе планирования действий (например, на выполнение тщательной и обширной работы по разработке новой схемы и планированию ее внедрения). Контакты на консультиро-

вание часто содержит подробные указания относительно того, что точно будет происходить в конце фазы диагностики, прежде чем будет принято решение о том, будет ли продолжаться задание и каким образом.

¹Обращение J.H. Fuchs к Обществу профессиональных консультантов в Нью-Йорке. См. также приложение 6, в котором описана диагностическая работа в области управления производством.

²P. Block, *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, TX, Learning Concepts, 1981); p. 141.

³Имеется множество книг с подробным описанием различных методов графического представления процессов и зависимостей. См., например: A. Daniels and D. Yeates (eds), *Basic training in systems analysis* (London, Pitman, 1969); ILO: *Introduction to work study, third (revised) edition* (Geneva, International Labour Office, 1979); or H.B. Maynard (ed.): *Industrial engineering handbook* (New York, McGraw-Hill, 1971).

⁴См., например, H. and Z. Roodman, *Management by communication* (Toronto, Methuen Publications, 1973), chapter 5 "The effective interview"; or F. M. Lopes, *Personnel interviewing* (New York, McGraw-Hill, 1975).

⁵См., например, T.K. Reeves and D. Harper, *Surveys at work: A practitioner's guide* (London, McGraw-Hill, 1981).

⁶См., например, V.P. Clover and H.T. Balsey, *Business research methods* (Columbus, OH, Grid Publishing Co., 1979).

⁷Подробное описание использования отношений в различных областях управленческих процессов приводится в работе C.A. Tewick, *How to use management ratios* (Epping, Gower Press, 1973). См. также C. Guthrie, *Interfirm comparison and business clinics in road transport* (Geneva, International Labour Office, 1985, mimeographed).

⁸F. Toffler, *The third wave* (London, Pan Books, 1981); p. 141.

Глава 9.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ

С планированием действий процесс консультирования вступает в свою третью фазу. Она включает выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, принятого клиентом.

Боле чем важна плавность перехода от второй к третьей фазе. Основы для эффективного планирования действий закладываются высококвалифицированной диагностической работой, т.е. детальным, точным и всесторонним анализом проблемы и ее причин, а также факторов и сил, влияющих на процесс перестройки в организации-клиенте. Кроме того, диагноз дает основные ориентиры для выработки программы действий. Если проблема была определена как "слабые производственные мощности, вследствие которых невозможно использовать возможности, предлагаемые возросшим спросом", планирование действий будет сосредоточено на выработке альтернативных решений, таких, как реконструкция, строительство или приобретение и переделка завода, приобретение компании, заключение контрактов с субподрядчиками и т.д. Если проблемой являются "небольшие различия в зарплате" (высококвалифицированные работники получают слишком низкую, в то время как некоторые категории неквалифицированных рабочих — слишком высокую зарплату), планируемые действия должны восстановить экономически и социально оправданные дифференциальные ставки, помня о существующих законодательных нормах оплаты, коллективных договорах и других факторах, которые нельзя игнорировать. Во время диагностики нужно изучить и выявить эти факторы, чтобы информации хватило для ориентирования работы на принятие осуществимых решений.

Несмотря на важность преемственности между фазами и необходимость основывать планирование действий на диагнозе, подходы и методология значительно различаются. Здесь главное уже не систематизированное и тщательное обнаружение фактов и аналитическая работа, а новаторский и творческий подход. Цель — не найти дополнительные данные и поглубже объяснить