

О «плохих» консультантах и «хороших» руководителях

24.12.2008 Владимир Зюзько

Изменения в устройстве компании будут успешными, если в их разработке участвуют собственные сотрудники. Но у внутреннего персонала отсутствуют необходимые для реструктуризации навыки — приходится привлекать бизнес-консультантов, в эффективности которых, однако, многие сомневаются. Участник Сообщества Владимир Зюзько разбирается в причинах негативного образа этой профессии.

Как проводить изменения в организации

После чтения информации на различных форумах меня не покидает ощущение, что результатом труда консультанта по организационным изменениям, реинжинирингу бизнес-процессов и тому подобному, неизменно являются горы бумажных материалов, которые не востребованы, оторваны от реальности и вообще, вызывают раздражение сотрудников консультируемой компании.

Часто звучат подобные реплики:

После консультантов остались горы бумаг, в которых просто не разобраться, поэтому все равно все теперь делаю сам,

Не тратьте время и деньги на консультантов, лучше сделайте все сами,

Если хотите загубить компанию, закажите консультантам комплексную диагностику.

Цели статьи:

Сделать картинку взаимоотношений «Консультант — Компания» более ясной, прозрачной,

Разобраться, почему так часто идут негативные отзывы о работе бизнес-консультантов,

Понять, что делать, чтобы консалтинг был успешным, какие роли в процессе консалтинга играют консультант, руководитель и персонал компании.

Организационные изменения.

Если говорить об организационных изменениях в компании, то нужно выделить три основных этапа цикла изменений:

Разработка изменений организационной системы.

Внедрение (проведение) изменений организационной системы.

Поддержание работоспособности измененной организационной системы.

Важно понимать, что:

На всех трех этапах решаются разные задачи.

На всех трех этапах выполняются разные виды работы.

Для выполнения работы на каждом этапе нужны разные навыки (часто разные люди).

На разных этапах одни и те же люди исполняют разные роли.

Хочется выделить основные потребности в навыках для разных этапов:

Разработка — образное мышление, развитая логика, структурность, умение находить взаимосвязи и тому подобное.

Внедрение — ослабление сопротивления сотрудников изменениям, мотивирование сотрудников на изменение привычных стереотипов поведения.

Поддержание работоспособности измененной системы — мотивирование сотрудников на достижение результата для компании, решение текущих оперативных вопросов.

Возможно, и существуют люди одинаково успешные во всех трех областях, но я таких еще не встречал.

Чаще наблюдаю другое, когда от одного человека в организации требуют исполнения всех трех ролей. Тогда у него происходит расстройство личности и развивается невроз.

Пример.

Одна из самых дефицитных «профессий» на рынке труда — хороший исполнительный директор. Многие руководители мечтают найти человека, на которого можно переложить работу по поддержанию работающей организации на должном уровне.

И тогда у руководителя появляется возможность заниматься развитием компании. А еще существует такая должность, как директор по развитию.

У исполнительного директора и директора по развитию разные:

Задачи.

Работа.

Навыки.

Роли.

На первый взгляд кажется логичным следующее распределение ролей при проведении организационных изменений:

Разработка — консультант.

Внедрение — консультант, руководитель и персонал.

Поддержание — руководитель и персонал.

Но именно в этой схеме и заложена ошибка, которая приводит к тому, что очень часто организационный консалтинг так и остается на бумаге, реальные изменения не происходят, клиенты остаются не довольны консультантом.

Причина кроется в старой русской пословице:

«Своя рубашка ближе к телу».

Те схемы, которые разрабатывает консультант, даже если они очень хорошие и правильные, являются чужими для сотрудников организации и вызывают отторжение. Особенно, если консультант злоупотребляет специальными терминами (бизнес-процесс, консалтинг, точки контроля процесса, система отчетности...).

Отсюда следует простой вывод.

Чтобы изменения в организации произошли и прижились, их должны разработать сами сотрудники организации.

Тут возникает противоречие — сотрудники организации не обладают навыками разработки изменений, у них другие задачи и другие роли.

Консалтинговый проект по организационным изменениям может быть успешным при условии разрешения указанного противоречия. Задача консультанта заключается в разрешении данного противоречия.

Анализ поля сил.

Прежде чем перейти к описанию способов разрешения противоречия, хочется вспомнить «Анализ поля сил» Курта Левина, который очень хорошо иллюстрирует, почему изменения в организации не происходят.

Потенциал изменения



Рисунок 1. Анализ поля сил (К. Левин).

Силы, способствующие изменению:

Желание руководителя проводить изменения в компании,

Назрела рыночная ситуация,

Прогресс технологии,

И другие

Силы, препятствующие изменению:

Узкособственнические интересы сотрудников,

Непонимание и недостаток доверия,

Различия в оценке ситуации,

И другие

Система находится в равновесии до тех пор, пока силы способствующие изменению и силы препятствующие изменению уравновешивают друг друга.

Чтобы вывести систему из равновесия и провести изменения необходимо либо усилить давление, либо ослабить сопротивление.

В период кризиса и необходимости быстрых изменений бывает полезным усиление давления.

На длительных промежутках времени предпочтительной является стратегия ослабления сопротивления.

Ослабление сопротивления персонала изменениям. Разрешение противоречия.

В классической модели «Анализ поля сил» приведены 5 способов снижения сопротивления изменениям.

Я делаю упрощение и свожу их к двум:

Показать людям, какие выгоды организация и они лично получают, если изменения произойдут.

Вовлечь персонал в разработку изменений (разрешение противоречия).

1. Выгоды.

Обязательным этапом консалтингового проекта по организационным изменениям является формулировка задач компании на ближайшие 2-3 года. Задачи формулируются в цифрах руководителем компании с участием консультанта.

Задачи, помимо цифр, содержат еще 2 раздела:

Выгоды, которые получит организация при реализации задач,

Выгоды, которые получают сотрудники организации при реализации задач.

Задачи и выгоды обязательно открыто обсуждаются в составе:

Руководитель,

Коллектив,

Консультант.

Подобные дискуссии часто проходят очень оживленно, руководитель компании «защищает» перед коллективом представленные цифры, при необходимости корректирует их.

Искусство консультанта заключается в том, чтобы оставаться непредвзятым и управлять дискуссией. Очень важно принимать (допускать право на существование) позиции и руководителя, и коллектива.

Этот этап «размораживает» изменения.

Сотрудникам становится понятно, почему и зачем проводятся изменения, куда идет компания, что нужно изменить в компании. И что получают сотрудники и компания, если изменения произойдут.

2. Вовлечение.

Консалтинговая услуга по разработке формальной структуры организации проводится в формате тренинга. Формальную структуру компании разрабатывают сотрудники подразделения, в котором проводятся изменения, под руководством консультанта.

В этом случае достаточно большая задача разбивается на ряд последовательных, небольших задач. Очень важно, что каждая небольшая задача становится понятна сотрудникам. Кроме того, сотрудники компании получают наглядное представление о процедуре разработки формальной структуры, а также практические навыки разработки формальной структуры.

Пример.

На первом этапе сотрудники компании подробно выписывают функции, выполняемые подразделением. Консультант подсказывает.

На втором этапе с помощью достаточно простых инструментов эти функции объединяются сотрудниками компании в несколько блоков по заранее заданным критериям. Создается так называемая «Системная карта», второе название – «горизонтальная» структура. Консультант подсказывает, поправляет.

На третьем этапе «горизонтальная» структура переводится в вертикальную формальную структуру. Консультант подсказывает, поправляет.

На четвертом этапе разукрупняется задача компании на 2-3 года. Консультант задает вопросы, в ходе дискуссии консультант формирует таблицу с разукрупненной задачей.

На пятом этапе проводится расчет потребности компании в персонале для выполнения задачи на 2-3 года. Становится понятно, сколько сотрудников нужно для выполнения работы на каждой должности (например, сколько квалифицированных продавцов, ассистентов продавцов нужно в отдел продаж). Сотрудники считают, консультант помогает.

Таким образом, разрешается основное противоречие. Формальную структуру организации разрабатывают сами сотрудники организации, благодаря тому, что:

Крупная задача разбивается на ряд мелких и понятных сотрудникам компании задач,

Процессом создания формальной структуры руководит консультант, который имеет соответствующий опыт и владеет необходимыми инструментами.

Роль руководителя в изменениях.

Под руководителем в данной статье понимается 1-е лицо компании или топ-менеджер, обладающий достаточной властью и полномочиями для принятия решений о разработке и внедрении изменений в организации.

Одной из сил, способствующих изменению в компании, является желание руководителя проводить изменения в компании (рисунок 1).

Я бы разделил желание руководителя проводить изменения в компании на:

Активное желание, когда руководитель непосредственно участвует в разработке изменений и предпринимает действия для того, чтобы изменения произошли, и

Пассивное желание, когда руководитель ставит задачу консультанту и коллективу, а сам наблюдает со стороны: «Получится, не получится?!»

Активное желание руководителя провести изменения в организации — очень мощная сила, способствующая изменению (рисунок 1). В этом случае вероятность изменений очень велика.

Пассивное желание руководителя провести изменения в организации снижает «вес» сил, способствующих изменениям. А если руководитель не понимает, что делает консультант и сотрудники, такая сила, как «желание руководителя проводить изменения» может превратиться в силу, препятствующую изменениям (рисунок 1): «Я не понимаю, что делает и предлагает консультант, поэтому и делать это не буду». В этом случае вероятность изменений в организации стремится к «0».

Пример.

У руководителя компании есть прекрасная бизнес-идея. Руководитель компании хочет, чтобы внешний консультант воплотил эту бизнес-идею в организации.

Когда консультант спрашивает: «А кто со стороны Вашей организации будет отвечать за реализацию этой бизнес-идеи, какими полномочиями будет обладать этот человек? Сможет ли этот человек принимать/увольнять людей, управлять финансовыми потоками и так далее?», консультант встречает явное непонимание и недоумение руководителя.

Руководитель считает, что все должен сделать и за все должен ответить консультант.

В итоге бизнес-идея так и не была реализована.

Пример.

Первое лицо компании и консультант прописали Миссию организации, опираясь на базовые личные ценности первого лица компании. Миссия была обсуждена на общем собрании коллектива. Были внесены некоторые коррективы.

Сотрудники отдела продаж под руководством консультанта сделали текущий «Маркетинговый срез» в организации.

Отталкиваясь от Миссии и «Маркетингового среза» первым лицом компании, при участии консультанта, были сформулированы цели организации в цифрах на 2-3 года вперед.

Цели и выгоды для организации и сотрудников были обсуждены на общем собрании коллектива. Цели были незначительно откорректированы. В целом была поставлена задача — увеличить объем продаж в два раза.

Первое лицо компании и несколько топ-менеджеров, при участии консультанта, разработали принципиальную формальную структуру организации. Сотрудники отдела продаж под руководством консультанта разработали формальную структуру отдела продаж под реализацию целей на 2-3 года. На текущий момент в отделе продаж работало 7 профессиональных продавцов. Сотрудники отдела продаж пришли к выводу, что для увеличения объема продаж в два раза штат отдела продаж должен составить 11 человек, в том числе 5 профессиональных продавцов.

Для увеличения объема продаж в два раза необходимо увеличить ФЗП на 20-30 % (с учетом инфляции).

Консультант прописал «Регламент прохождения заказа». Сотрудники всех заинтересованных подразделений организации, первое лицо компании, топ-менеджеры отредактировали «Регламент прохождения заказа».

О персонале.

В любой организации всегда найдутся люди, которые все равно будут сопротивляться изменениям, даже если эти люди проведут разработку изменений вместе с компанией и поучаствуют во всех этапах консалтинга. Причин может быть несколько:

Человек не обладает навыками для выполнения работы по-новому и не хочет или не способен их приобретать,

Человек не может настолько изменить свои убеждения и ценности, чтобы делать работу по-новому,

Возрастные ограничения,

Человек не приемлет никакие изменения просто потому, что он всегда против,

И другие.

Руководитель должен быть готов к тому, что при проведении изменений компания может потерять часть персонала.

Пример.

Руководитель тренинговой компании в течение двух лет пытался изменить мировоззрение сотрудников отдела продаж и выстроить новую технологию продаж.

В итоге были уволены все сотрудники отдела продаж. Под новую систему продаж был набран новый персонал.

Сегодня компания обеспечена заказами на два месяца вперед.

Пример.

Автору статьи известно несколько бывших советских предприятий, на которых сразу же после приватизации было обновлено 20-25% персонала. В первую очередь были отправлены на заслуженный отдых пенсионеры. На работу, в первую очередь, набирался персонал в возрасте 22-40 лет.

Выводы.

Чтобы изменения в организации произошли необходимо, чтобы:

Сотрудники организации понимали, зачем проводятся изменения в организации, какие выгоды они и организация получают от этих изменений.

Изменения должны разработать сами сотрудники организации.

Руководитель организации должен иметь активное желание провести изменения в организации.

Задачи консультанта:

Привнести и использовать в организации инструменты, снижающие сопротивление персонала изменениям,

Разрешить противоречие — изменения в компании должны разработать сами сотрудники компании, которые не обладают достаточными для этого знаниями и навыками.

Задачи руководителя:

Активно участвовать в мероприятиях, снижающих сопротивление персонала изменениям,

Участвовать в разработке и реализации изменений.

Нужно быть готовым к тому, что изменения в организации могут привести к потере части персонала.

P.S. Под сотрудниками организации в данной статье понимаются руководители среднего звена и квалифицированный персонал. Конечно же, привлекать к разработке изменений в организационной структуре грузчиков, каменщиков и так далее не имеет смысла.