

**Автор: Блок Питер**

## **Безупречный консалтинг**



### **ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ**

Издаваемую впервые на русском языке книгу Питера Блока «Безупречный консалтинг» на его родине считают лучшей книгой в этой области. Многие называют ее даже «Библией консультанта». В Соединенных Штатах этот бизнес развит, как известно, лучше, чем где бы то ни было, и такая оценка не может быть случайной. Идеи Питера Блока во многом сформировали современный взгляд на консалтинг как на совместную деятельность внешнего или внутреннего консультанта и сотрудников фирмы-клиента. В их основе лежат твердые этические принципы, на которых строят свою деятельность лучшие представители американского бизнеса: бизнес оправдан и успешен, когда предприниматель в первую очередь думает о пользе потребителя или клиента. Питер Блок называет это аутентичностью, которая означает, что необходимо просто быть честным с самим собой и откровенным и честным с другими. Он даже утверждает, что безупречный консалтинг является актом любви, желанием быть по-настоящему полезным для другого. В последних главах книги ее автор неоднократно обращает внимание на опасность превращения консалтинга лишь в источник доходов консультанта. Когда деньги выходят на первое место, консалтинг перестает быть безупречным.

Безупречный консалтинг, по Питеру Блоку, основан на убеждении, что изменения в человеческих системах намного больше связаны с согласием тех, кем управляют, чем с желанием и способностью тех, кто управляет. Реализация консалтингового проекта должна привести к долгосрочным позитивным изменениям в организации, должна научить сотрудников фирмы-клиента работать по-новому. Это произойдет, по мнению Блока, лишь тогда, когда каждый сотрудник почувствует причастность к общему делу, станет заинтересованным в его успешном ходе лицом. Безупречный консультант должен разбудить в сотрудниках фирмы предпринимателя, дремлющего или крепко спящего в них. В них долж-

но проснуться желание чему-то научиться и что-то изменить. Питер Блок в своей книге предлагает упорядоченную последовательность средств пробуждения инициативы. Хороший консультант у Блока — это врач, который помогает данному пациенту избавиться от болезни главным образом путем изменения его образа жизни, плохой — доктор, выписывающий рецепт в ответ на каждую жалобу пациента.

Современная любовь американцев к командной работе в немалой степени привилась благодаря Питеру Блоку. Они убедились в том, что своеобразное коллективное предпринимательство группы сотрудников способно быстрее и эффективнее решить задачи, чем вертикаль, транслирующая задания и контролирующая их исполнение.

Круг потенциальных читателей «Безупречного консалтинга» не ограничивается профессиональными консультантами и теми, кто собирается им стать. Большинству достигших тех или иных успехов в своей профессии хотя бы раз в жизни приходилось консультировать кого-то. Возможно, это придется делать и в будущем. Но и этот круг не ограничивает тех, кому добрую службу может сослужить книга Питера Блока. Это издание для всех, кто работает с людьми в любом качестве. Полезное для себя в ней найдет и администратор, и исполнитель, и психолог, и юрист, и предприниматель, и преподаватель. Их ждут россыпи тонких психологических наблюдений и неожиданных практических рекомендаций, применимых в работе с людьми в том или ином качестве.

Таким образом, есть все основания утверждать, что русский читатель открыл одну из самых лучших, если не лучшую, в мире книгу по консалтингу, которая, несомненно, обогатит его новыми знаниями и полезными идеями.

*С. В. Лукин, научный редактор перевода, доктор экономических наук*

## ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Несколько лет я сопротивлялся новой редакции этой книги. Она была очень успешной на протяжении последних двадцати лет, и я не хочу делать ее хуже. Она имела успех по всему миру, и куда бы я ни пошел, люди подходят и говорят, что книга представляет для них ценность.

Она даже заслужила для меня определенное уважение в глазах моего брата Джима. Некоторое время назад он был на собрании с несколькими монахинями в Католическом агентстве услуг. Одна из монахинь спросила его, ни является ли он братом Питера Блока, и когда он сказал, что это так, монахиня показала свою копию книги и заявила: «В моей работе эта книга — моя Библия!» Он был поражен, и это немало значит. Так что мое беспокойство заключается в том, что в стремлении дополнить книгу я сделаю ее современнее, но не лучше.

Другой повод для беспокойства состоит в том, что, когда меня спрашивают, как мое мнение изменилось с годами, мне сложно ответить. Правда, о том, что является главным в этой книге, мое мнение не столько изменилось, сколько углубилось и расширилось. Я надеюсь, что, углубляясь в то, что я знаю, я могу быть четким и убежденным в том, что я говорю, и тем добавить ценность.

С другой стороны, за двадцать лет многое изменилось, и кажется, что стоит попытаться принести книгу в наш современный мир. То, что было маргинальным в 1978 г., стало господствующей тенденцией в 1998 г. Идеи, изложенные в этой книге, зародились в середине 70-х гг., когда вице-президент службы управленческой информации в филиале *Exxon* осознал, что 60% рекомендаций, которые его группа давала линейной организационной структуре, никогда не приводились в исполнение. Он знал, что рекомендации его группы были хорошо обдуманными и важными, однако немногие клиенты использовали их.

Он посетил обучающий семинар по менеджменту, который проводился нашим отделом взаимоотношения служащих, и потом попросил нас провести семинар по навыкам консалтинга для его системной группы, которая повысила бы коэффициент осуществления их рекомендаций. Мы с Нилом Клэппом работали над этим проектом, и из него получился успешный семинар по навыкам консалтинга, который лег в основу книги.

Двадцать лет назад идея о том, что команды и личные взаимоотношения являются решающими для технического и делового успеха, была инновационной мыслью. Сейчас ценность команд и взаимоотношений является более общепринятой, по меньшей мере интеллектуально. Мы можем не быть хоть сколько-нибудь лучше в совместной работе, но по меньшей мере мы знаем, что это имеет значение, и готовы прилагать усилия для создания более кооперированного рабочего места.

Причина, по которой идеи в этой книге выдержали испытание временем, во многом заключается не в том, что особые навыки консалтинга представлены с таким сверхдоверительным своеобразием; это произошло скорее из-за постоянного удара на эмоциональные и личные аспекты наших рабочих взаимоотношений. Даже теперь наши организации по-прежнему работают так, как будто лишь стратегия, структура и технология имеют значение.

К взаимоотношениям продолжают относиться как к неминуемому неудобству, рассчитывая, что как только появится возможность автоматизировать ведение дел или общаться при помощи электронных средств, мы используем ее. Мы достигаем момента, когда большинство телефонных переговоров включают в себя машину на другом конце провода, где обучение перед телевизором или компьютером рассматривается как преимущество и где мы поощряем людей работать дома, где человеческое взаимодействие сведено к минимуму во имя спокойствия и более уравновешенной жизни.

Сложность в управлении взаимоотношениями заключается в том, что иногда от нас требуется то, в чем не нуждаются технологии и автоматические процессы, — необходимость знать самих себя и быть настоящими. Аутентичность означает просто быть честным с самим собой и быть откровенным и честным с другими. Какой бы ни была причина, аутентичность продолжает быть редкой на наших рабочих местах. Большинство взаимо-

действий несут в себе элемент ролевой игры, позиционирования и стратегии. Все является отражением нашего желания контролировать окружающую среду и людей в ней.

До некоторой степени эта книга является длинным и подробным описанием ландшафта аутентичности. Что выдержало испытание временем, так это то, что это редкое качество не только хорошо для души, но и к тому же очень хорошо работает. Аутентичный консультант это не оксюморон, а непреодолимое конкурентное преимущество, если, к сожалению, он такой один.

Аутентичность представляет собой сложность в том, что это рискованная стратегия. Она идет против направления культуры контроля, где продолжают находиться большинство наших организаций. Это также требует некоторой веры в самих себя: мы должны быть настроены на ощущения нашей связи с другими. Большинство из нас проводили дни, развивая свой мозг, и оставили наши тело и чувства позади, вспоминая о них по ночам. Так что даже когда мы решаем рискнуть быть аутентичными, мы испытываем затруднение с тем, как это делается.

Ценить взаимоотношения консультанта и клиента и определять, как управлять этими взаимоотношениями, — это то, в чем эта книга нашла свою нишу. Цель ее заключается в углублении и расширении пробела между стратегией, структурой и технологией, который мы называем взаимоотношениями.

Одним из изменений, произошедших за последние годы, является интерес к размышлению об организациях как о человеческих и живых системах. Наши рабочие места недоукомплектованы и сокращаются, и организации находятся в постоянном поиске новых структур и способов. Потребность в быстрых и подходящих решениях способствовала этому изменению. Важность быстрого принятия решений о товарах и услугах на месте меняет роль консультанта. Времена долгих исследований и управляемых экспертами ответов проходят. Все в большей степени задачей консультанта является создание у клиентов способности производить свои собственные оценки и отвечать на свои вопросы. Кроме того, долговечность решения — одна минута. Как только вы осуществите рекомендацию, вы начинаете процесс сначала.

Аспект самоуправления при изменении обсуждается в последней части этой книги, еще я добавил главы по реализации — тема, которой я по большей части избегал в первой книге. Я также добавил главу о стратегиях системы в целом. Теперь мы знаем, как вовлечь большое число людей в переосмысление их собственного рабочего места. Я все в большей степени задаюсь вопросом, является ли управляемая экспертом модель изменения хоть сколько-нибудь полезной, и думаю, что в большинстве случаев предоставление рекомендаций просто вызывает зависимость и отвлекает клиентов от их собственной обязанности.

В новых главах, посвященных реализации, я взялся за некоторые традиционные убеждения, которые, к сожалению, по-прежнему мешают нашей способности помочь клиентам противостоять их проблемам и решать, как поступать дальше. Поддержание всех этих препятствий является философией об изменении человеческих систем, которую я также все больше и больше подвергаю сомнению. Правильно ли это, называть самих себя «агентами изменения»? Для консультантов говорить о том, как «вмешиваться» с целью достижения изменения в организации, является обычным. Нам может нравиться вмешиваться в мир кого-то другого, но кому из нас хочется, чтобы вмешивались в его мир? Если мы агенты изменения, кого мы пытаемся изменить? Мы можем утверждать, что пытаемся изменить системы, но системы — это по-прежнему люди в различных формациях. Мышление, которое мы можем изменить, является рискованным предприятием. А как насчет распространенного выражения «управление изменением»? Можно ли на самом деле управлять изменением, и если можно, то не является ли это кем-то еще, кто есть в нашем разуме?

Альтернатива состоит в том, чтобы понять, что наиболее значимой частью осуществления является искусство встречи, способов свести людей вместе для того, чтобы задумать и спланировать, как заставить что-то работать. Этот подход основывается на идее о том, что изменения в неосязаемом — отношениях, обязательстве, ответственности — это то, что делает реализацию успешной.

Парадоксально, что, несмотря на то что мы все больше и больше ставим под сомнение

ценность ответов со стороны, цинизм, касающийся ценности консалтинга, как всегда силен, мир внешнего консалтинга стал в большой степени источником прибыли. То, что раньше было большой шестеркой бухгалтерских фирм, стало тремя более крупными консалтинговыми фирмами. В непродолжительной, но яркой вспышке реинжиниринга консалтинг по управлению изменениями и улучшению организации стал большим бизнесом. Польза от этого в том, что рынок консалтинга был расширен и некоторые более мягкие аспекты консалтинга, такие как усовершенствование процессов, создание команд и изменение культуры, продавались более эффективно и таким образом завоевали более широкое признание.

Темной стороной этой коммерциализации изменения является то, что разочарования клиентов, вырастающие из преувеличенных обещаний консультанта, теперь случаются в намного большем масштабе. Цена, которую мы все за это платим, заключается в том, что каждая консультация, которая заканчивается разочарованием, порождает скептицизм, который делает следующую попытку изменения более сложной.

Один из вопросов, который всегда не давал мне покоя относительно консалтинга, это точное осознание того, меняем ли мы что-то. Мое беспокойство о том, действительно ли внутренний или внешний консалтинг приносит пользу, происходит от некоторых более глубоких изменений того, как я понимаю свою собственную жизнь и работу, которую я делаю. Это внимание, которое я теперь уделяю пониманию теневой стороны жизни. В каждом акте оказания услуги существует аспект заботы о собственных интересах. В лучшем случае консалтинг является актом любви: желание быть неподдельно полезным для другого... Использовать то, что мы знаем, или чувствуем, или испытали так, чтобы облегчить чужое время.

Однако цена нашей щедрости в том, что она несет в себе наше желание доминирования и благодарности. Восприниматься мудрым и правым, понимать первым, требовать доверять изменениям — все это не подарок. Клиент расплачивается за нашу помощь валютой, более ценной, чем деньги.

С годами я расширил свое понимание той степени, в которой консультанты являются контролирующими людьми. Как внутренние, так и внешние консультанты склонны оценивать ценность своей помощи тем, приводит ли сегодняшняя консультация к потребности к большему числу консультаций завтра. Желание продолжать делать больше работы за линейного руководителя в течение долгого периода времени — это реальная коммерциализация заботы.

Учитывая эти соображения и эксплуататорский потенциал консалтинга, я добавил главу на тему этики и теневой стороне консалтинга. В эту главу включены некоторые мысли о том, как мы превратили наши услуги в источник прибыли и что значит называть наше дело бизнесом. Должен существовать лучший способ воспринимать нашу деятельность, независимый от вопроса о том, какого мнения о нас клиенты и растет ли наш бизнес.

Заключительный комментарий о том, что значит консультация сегодня: все больше и больше линейных руководителей теперь определяют свою роль как консультативную или содействующую. Менеджеры перешли от команд и контроля к наставнической функции. В движении к более ровным и гибким организациям контролирующей босс слишком медлителен и слишком дорогостоящ. Основная часть консалтинга имеет отношение к социальным связям и управлению в самоуправляемом мире. От линейных менеджеров понадобятся только незначительные изменения языка, для того чтобы применить большинство методов из этой книги к своим собственным проблемам управления.

*Питер Блок Июль 1999*

\*

## ПРЕДИСЛОВИЕ К ПЕРВОМУ ИЗДАНИЮ

Эта книга для любого, кто дает консультации, даже если вы не называете себя консультантом. Вы консультируете каждый раз, когда вы пытаетесь изменить или улучшить ситуацию, но не обладаете непосредственным контролем над исполнением. Если вы обладаете непосредственным контролем, то вы управляете, а не консультируете. Отсутствие непосредственного контроля и власти у консультанта — это то, что делает нашу задачу сложной и временами сводит нас с ума. Эта книга о том, как обладать средством для достижения цели и влиянием, когда мы не обладаем прямым контролем. Средство для достижения цели и влияние — это то, чего мы хотим и за что нам платят. Средство для достижения цели и влияние означают, что наш опыт используется, а наши рекомендации принимаются. Это способствует удовлетворению от работы как для консультанта, так и для клиента. Путем к обладанию средства для достижения цели и влияния является то, что я нескромно называю безупречным консалтингом. Эта книга является путеводителем в развитии навыков движения по этому пути.

Здесь я использую слово «консалтинг» в очень широком смысле, чтобы охватить многие функции. Любой, кто занимается «административной работой», занимается консультацией. Итак, эта книга написана не только для людей, которые считают себя консультантами, но также и для технического и нетехнического персонала. Мои убеждения относительно консалтинга выросли из тридцатилетнего опыта работы в качестве как внешнего, так и внутреннего консультанта. Книга появилась также как результат проведения множества собраний по обучению кадров навыкам консалтинга. Эти семинары проводились для инженеров, агентов по закупкам, персонала и служащих структурных подразделений, юристов, финансовых аналитиков и аудиторов, системных аналитиков, специалистов по здравоохранению, среднего медицинского персонала, корпоративных служащих и специалистов по планированию и вообще для людей, обладающих профессиональным опытом, ограниченной непосредственной властью над использованием их опыта и желанием иметь определенное влияние.

Большинство людей выполняют консалтинговую работу для организаций, а не для самих себя или консалтинговых фирм. Люди, занимающиеся консалтингом для организации, в которой они работают полный рабочий день, называются внутренними консультантами (в противоположность внешним консультантам). Эта книга уделяет основное внимание внутреннему консалтингу в своих иллюстративных примерах, рассмотрении конкретных ситуаций и задачах и комментариях ошибок. Рассматриваемые концепции тем не менее применимы ко всему консалтингу, и дилеммы и руководства, представленные здесь, пригодятся как внутреннему, так и внешнему консультанту.

Я считаю, что эта книга уникальна в своем внимании к особому поведению консультанта. Другие книги по консалтингу имеют тенденцию представлять теории для понимания организаций или теорий для понимания различных типов вмешательств консультантов. Эта книга о том, как это сделать: она рассказывает вам о том, что делать и что сказать в различных ситуациях. В некоторых местах я настолько увлекался, что предлагал реальные реплики, которые вы можете сказать. Я предлагаю эти реплики и руководства, потому что они работали для меня и для сотен участников семинаров по навыкам консалтинга для персонала.

После работы с консультантами на семинарах и на рабочем месте для меня ясно, что большинство из нас *понимает*, что происходит с нами и с нашими клиентами; мы просто не вполне знаем, что по это поводу *делать*. Когда мы с клиентом попадаем в нисходящую спираль, мы знаем, что это происходит, но мы не имеем понятия, как выбраться из этого падения. Если после того, как вы выдержите сфокусированность этой книги на практических вопросах и вопросе что делать дальше, вы по-прежнему будете испытывать потребность в более концептуальном понимании, я бы посоветовал вам прочитать книги о способах мышления на тему изменения.

Большинство лучших книг не из области организационного изменения приведены в библиографии и расширят ваш кругозор, это хорошее дополнение ко всему этому обсуждению способов действия.

Когда я говорю, что подход, описанный в этой книге, приводит к «безупречному консалтингу», это может звучать отчасти смело и самоуверенно. Многие из нас обладают

настоящей антипатией к безупречности. Однако эта книга действительно посвящена безупречному консалтингу, и эта концепция серьезна, даже при том, что практика сложна. Существует способ управлять самим собой при проведении консалтинга, и это максимизирует вашу потенциальную полезность и напрямую имеет отношение к сопротивлению, с которым вы сталкиваетесь. Это доступно каждому из нас, и действовать безукоризненно, безошибочно — это в пределах наших возможностей. Безупречный консалтинг требует напряженной сосредоточенности на двух процессах:

Все время быть с клиентом настолько аутентичным, насколько вы можете.

Напрямую уделять внимание, словами и поступками, делу каждой стадии процесса консалтинга.

Эта книга описывает и дает примеры того, как выглядит аутентичная манера консалтинга. В ней также описывается то, чему следует уделить особое внимание на каждом уровне консалтинга.

Сила этой книги в том, что она индивидуальна и точна. Она не является книгой по теории; это книга по практике, для практиков. Она описывает, даже демонстрирует, способы поведения с клиентами. Стоит поверить в то, что практики и руководства, представленные здесь, приведут к более эффективным консультациям. Это было подтверждено моим опытом консалтинга и проведения семинаров по навыкам консалтинга. Я надеюсь что, эта книга окажется для вас полезным руководством.

Проблемой для всех нас является вопрос: как оказывать влияние без контроля. Это актуально как для консультантов, так и для менеджеров. Насколько тщательно менеджер, у которого есть тридцать подчиненных, может их контролировать? Даже для линейных руководителей, которые считают, что они по-прежнему капитаны корабля, контроль, которым они обладают, по большей части является иллюзией. Заключение руководят тюрьмой, рабочие определяют качество работы, которую они делают, студенты руководят обучением. Итак, в большинстве случаев консалтинг оказывает влияние на людей, которые хотели бы иметь больше контроля. Наша реальная задача заключается в том, чтобы помочь нашим клиентам научиться, как лучше действовать в их мире, который постоянно и незаметно является неконтролируемым. Тот факт, что большинство клиентов ищут от консультантов способа повысить собственное ощущение контроля, делает консалтинг более сложным. Решение этого заключается в том, чтобы оставаться сосредоточенным на взаимоотношениях с клиентом, потому что из этого рождается понимание того, что клиенты могут достигнуть результатов, которых они хотят, без необходимости контролировать тех, кто находится вокруг них.

*Питер Блок*

## 1. КОНСУЛЬТАНТ ПОД ЛЮБЫМ ДРУГИМ НАЗВАНИЕМ...

Термин «консультант» приобрел плохую репутацию:

*Клиент: Сколько времени?*

*Консультант: Сколько вы хотите, чтобы было времени?*

Или:

*Клиент: Сколько времени?*

*Консультант: Дайте мне свои часы, и я скажу вам.*

Или:

Те, кто могут, — делают. Те, кто не могут, — учат (или консультируют).

В любой шутке есть доля правды. В широко распространенном скептическом отношении к консультантам она заключается в том, что традиционно консультанты склонны выступать исключительно как субъекты управления, принимая на себя роль менеджера как в узкоспециальной деятельности, которую кто-то не смог выполнить, так и в выполнении неприятной и скучной работы, которую менеджер не захотел делать. Наиболее драматичными были случаи, когда консультанты, заняв место менеджеров, определяли, каких людей или функции следует исключить.

Когда вас спрашивают в автобусе, как добраться до такой-то улицы, а вы отвечаете, что нужно выйти из автобуса на две остановки раньше вашей остановки, — вы ведете себя как консультант. Каждый раз, когда вы даете совет тому, кто сталкивается с выбором, вы консультируете. Когда вы не обладаете прямым контролем над людьми, но тем не менее хотите, чтобы они вас слушали и обращали внимание на ваши советы, вы сталкиваетесь лицом к лицу с дилеммой консультанта. Для кого-то из вас это может быть постоянным камнем преткновения; кто-то лишь иногда сталкивается с этим, выполняя функции менеджера (имея прямой контроль), а в остальное время выполняя функции консультанта (желая влиять, но не обладая для этого достаточными полномочиями).

### **НЕСКОЛЬКО ОПРЕДЕЛЕНИЙ И ОТЛИЧИТЕЛЬНЫХ ЧЕРТ**

*Консультант* — это человек, который имеет возможность влиять на отдельную личность, группу или организацию, но не имеет непосредственной власти, чтобы проводить изменения или внедрять программы. Менеджер — это человек, который несет прямую ответственность за действие. В тот момент, когда вы берете на себя прямую ответственность, вы действуете как менеджер.

Большинство людей, занимающих штатные должности, в действительности являются консультантами, даже если официально они не называют себя «консультантами». Штатные работники в любой организации выполняют функции планирования, оказания помощи или консультаций в таких вопросах, как:

- персонал;
- финансовый анализ;
- аудит;
- системный анализ;
- исследование рынка;
- разработка продукта;
- долгосрочное планирование;
- организационная эффективность;
- безопасность;
- развитие человеческих ресурсов;
- и во многих других.

Реципиентов всех этих советов называют *клиентами*. Иногда клиентом является отдельный человек; в других случаях клиентом может быть рабочая группа, отдел или целая организация. Клиент — это человек или люди, на которых консультант хочет повлиять, не применяя прямого контроля<sup>1</sup> над ними.

<sup>1</sup> В данной книге в основном будут встречаться термины «консультант» и «клиент» для того, чтобы у вас ук-



Клиентов услуг, предоставляемых штатными сотрудниками, называют *линейными менеджерами*. Линейные менеджеры организации должны работать в группе, нравится им это или нет. Но любая штатная функция по определению не обладает прямой властью ни над чем, кроме собственного времени, своего внутреннего штата и характера предлагаемой услуги. Эта напряженность между линейным менеджером (клиентом), обладающим прямым контролем, и штатным сотрудником (консультантом), который не обладает прямым контролем, является одной из центральных тем этой книги.

Ключ к пониманию роли консультанта заключается в том, чтобы увидеть различие между консультантом и менеджером.

Послушайте Альфреда:

*«Это был крупный четырехмесячный проект. Я возглавлял команду из административной службы, которая устанавливала новую информационную управленческую систему. Мы оценили проблемы, разработали систему и обратились к Элис, линейному менеджеру, за разрешением установить систему от начала до конца».*

Альфред удовлетворен, но это удовлетворение линейного менеджера. В действительности он не действовал как консультант; он взял на себя часть работы линейного менеджера на четыре месяца.

Это отличие важно. Консультант не должен действовать как линейный менеджер — ради самого консультанта и для целей обучения клиента. Нет ничего страшного в том, чтобы обладать прямым контролем, — большинство из нас хочет этого, хотя и пытается скрыть. Однако необходимо отдавать себе отчет в различии ролей, которые мы на себя берем, понимать, когда мы обладаем прямым контролем и когда нет.

Чаще всего антипатия, возникающая при упоминании термина «консультант», происходит из-за действий людей, которые называют себя консультантами, но действуют как суррогат линейных менеджеров. Когда вы действуете от лица менеджера или вместо менеджера, вы работаете в качестве суррогатного менеджера. Когда клиент говорит: «Закончите этот отчет для меня», «Наймите этого человека для меня», «Разработайте эту систему для меня», «Проконсультируйте этого сотрудника» или «Определите, какие должности исчезнут, а какие останутся», — менеджер просит выполнить его функции. Привлекательность роли суррогатного менеджера в том, что на некоторое время вы получаете власть менеджера, но вы делаете работу менеджера, а не свою.

Вашей целью, или конечным продуктом в любой консалтинговой деятельности, является определенное изменение. Изменения проявляются в двух разновидностях. На одном уровне мы консультируем, чтобы создать изменения в структуре, политике и процедурах линейной организации (новый компенсационный пакет, новая система отчетности, новая программа безопасности). Второй тип изменений — это конечный результат, заключающийся в том, что один человек или множество людей в организации, структуре научились чему-то новому. Они могут узнать, какие нормы доминируют на собраниях персонала фирмы, что они делают, чтобы удерживать людей, находящихся на более низких уровнях, на зависимых позициях в процессе принятия решения, как привлекать людей к постановке целей или как лучше проводить оценку (аттестацию) персонала.

В самом широком смысле термин «консультация» описывает любое действие, которое вы предпринимаете с системой, частью которой вы не являетесь. Беседа с человеком, который просит помощи, — это консалтинговый акт, Обзор проблем, обучающая программа, оценка, исследование — все это консультации ради изменений. Цель консультанта — вовлечь клиента в успешные действия, которые должны привести к тому, чтобы люди или организация управляли собой иначе.

Я считаю, что термины «штатная работа» и «консалтинговая работа» являются взаимозаменяемыми. Это отражает мое убеждение в том, что люди в штатной роли, для того чтобы быть эффективными, действительно нуждаются в навыках консалтинга независимо от области их компетенции (финансы, планирование, инжиниринг, кадры, право). Каждый раз, когда вы даете совет кому-то, кто находится в ситуации выбора, вы консультируете. В каждом таком акте консалтинга, для того чтобы сделать работу хорошо, вам необходимы три типа навы-

ков — технические (специальные), межличностного общения и консалтинговые.

Ниже приведены их отличительные свойства.

### **Технические навыки**

Прежде всего мы должны знать, о чем говорит человек. Нам необходима компетентность в обсуждаемом вопросе. В колледже или на первой работе нас обучали определенной функции, давали знания в определенной области. Это могли быть инжиниринг, продажи, бухгалтерское дело, консультации или любой из тысячи способов, которыми люди зарабатывают себе на жизнь. Это наша основная подготовка. Только позднее, после приобретения определенного технического опыта, мы начинаем консультировать. Если бы у нас не было определенного опыта, люди не стали бы спрашивать нашего совета. Основой для навыков консалтинга является определенная квалификация, имеющая отношение к узкоспециальным знаниям, таким как оценка размеров частиц кокса или, в более широкой области, менеджмент либо организационное развитие. Эта книга предполагает, что вы компетентны в определенной сфере знаний.

### **Навыки межличностного общения**

Для того чтобы работать с людьми, нам необходимо обладать некоторыми навыками межличностного общения: способностью выражать свои мысли, слушать, оказывать поддержку, разумно спорить, базовой способностью поддерживать отношения. Существует множество книг и семинаров, помогающих приобрести эти навыки. В сущности, имеется целое направление гуманитарных знаний, посвященное улучшению этих навыков. Как и технические навыки, навыки межличностного общения необходимы для эффективного консультирования. Некоторые специалисты говорят, что хороший консалтинг в действительности требует только хорошего умения в области межличностного общения. Это не так. Существует ряд навыков, которые в добавление к технической квалификации и межличностным навыкам являются важной частью консалтинга. Это *консалтинговые навыки*.

### **Навыки консалтинга**

Любой консалтинговый проект, длится он десять минут или десять месяцев, проходит через пять стадий. Шаги в каждой стадии последовательны; если вы пропустите один шаг или предположите, что о нем кто-то позаботился, вы рискуете столкнуться с неприятностями. Умелый консалтинг заключается в том, чтобы быть компетентным в выполнении каждого из этих шагов. Успешное выполнение задачи каждой стадии находится в фокусе внимания этой книги.

## **ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ РАССМОТРЕНИЕ НАВЫКОВ КОНСАЛТИНГА**

В данном разделе представлен обзор пяти стадий консалтинга.

### **Стадия 1. Вступление и заключение соглашения**

Первоначальный контакт с клиентом по поводу проекта предполагает организацию первой встречи; исследуются и решаются вопросы о том, в чем заключается проблема, подходит ли консультант для работы над этой проблемой, каковы ожидания клиента, каковы ожидания консультанта и как начать работу. Когда консультанты говорят о своих несчастьях, как правило, они приходят к выводу, что проект был ошибочным на начальной стадии заключения соглашения.

### **Стадия 2. Восприятие проблемы и диалог**

Консультантам необходимо найти свое собственное восприятие проблемы. Это, возможно, самое полезное из того, что они делают. Также необходимо умение помочь клиенту сделать то же самое. Здесь вопросами для консультанта являются следующие: кто будет вовлечен в определение проблемы? Какие методы будут использованы? Данные какого рода следует собрать? Сколько времени это займет?

### **Стадия 3. Обратная связь и решение действовать**

Сбор данных и анализ должны быть представлены в какой-то форме. Консультанту всегда приходится сокращать большой объем данных до приемлемого количества вопросов. Перед консультантом также стоит выбор, как вовлечь клиента в процесс анализа информации. При налаживании обратной связи с организацией всегда существует определенное сопротивление (если дело касается важных вопросов). Консультант должен его преодолеть до

принятия решения о том, что делать дальше. Эта стадия действительно является тем, что многие люди называют планированием: она включает постановку конечных целей проекта и выбор наилучших этапов действия или изменений.

#### **Стадия 4. Вовлечение и реализация**

Эта стадия включает в себя осуществление того, что было запланировано на предыдущей стадии. Во многих случаях реализация полностью выпадает на долю линейной организации. Для более значительных усилий по изменению консультант может быть глубоко вовлечен в этот процесс. В некоторых проектах внедрение начинается с обучения. Это может быть серия встреч, на которых участники знакомятся с предлагаемыми изменениями; возможно, это будет лишь одна встреча, на которой необходимо собрать воедино все подразделения организации, нацеленные на решение проблемы; это может быть тренинг. В этих случаях консультант, как правило, вовлечен в достаточно сложную подготовительную методическую работу, а также привлечен к проведению собраний или тренинга.

#### **Стадия 5. Продление, повторение или завершение**

Пятая стадия начинается с оценки того, что происходило в ходе стадии вовлечения и реализации. После этого следует решение о том, распространять ли процесс на более широкий сегмент организации. Иногда четкая картина реальной проблемы появляется только на стадии реализации. В этом случае процесс повторяется и необходимо обсуждать заключение нового соглашения. Если реализация была либо большим успехом, либо провалом (от умеренного до сильного), то в ближайшем будущем возможно прекращение дальнейшего участия в этом проекте. Существует множество возможностей завершения отношений, и окончание работы должно рассматриваться как закономерная и важная часть консультации. Если завершение проекта проведено хорошо, то это будет являться важным опытом обучения для клиента и консультанта, а также сделает возможной будущую работу с организацией.

На рис. 1 вы видите предварительный обзор некоторых навыков и тем, относящихся к каждой стадии консалтинга, они сгруппированы в *предварительный этап* и *главный этап*.

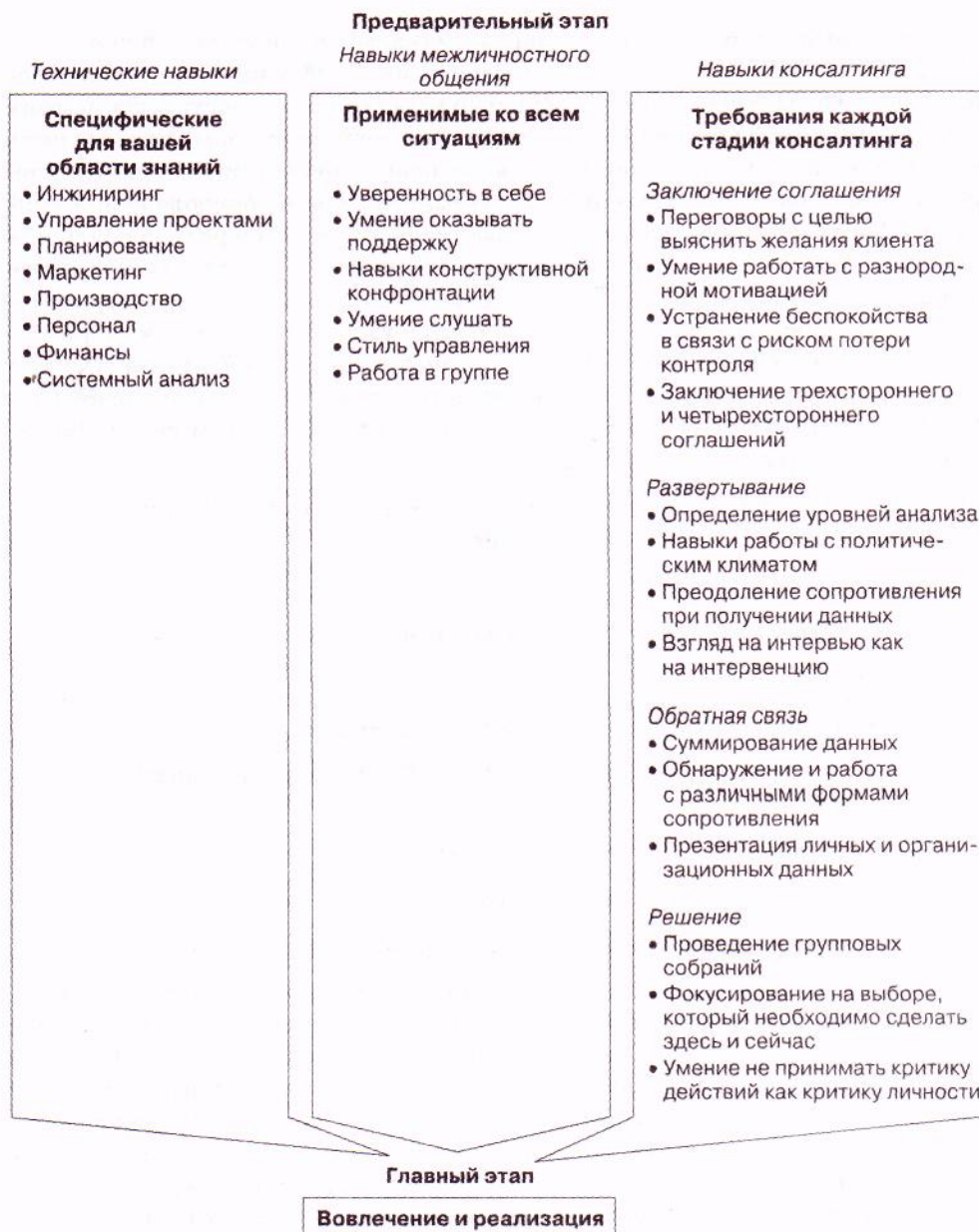
Предварительными этапами являются первоначальные контакты, встречи по планированию, сбор данных, а также встречи для обратной связи и принятия решений.

Главный этап начинается тогда, когда вы наконец делаете что-то оказывающее существенное влияние и что заметно многим людям в организации. У них в результате появляется ожидание, что благодаря начатому произойдет заметное изменение или они узнают что-то новое. Одно из моих убеждений заключается в том, что предварительные этапы во многих отношениях являются более важными для успеха, чем главный этап. Понимание навыков консалтинга является пониманием предварительных шагов.

#### **ОБЕЩАНИЕ БЕЗУПРЕЧНОЙ КОНСУЛЬТАЦИИ**

Одна из причин неэффективного консалтинга заключается в том, что вы постоянно управляете горизонтальными взаимоотношениями. Будучи штатным работником или консультантом, вы работаете с линейным менеджером в условиях, в которых между вами нет четких отношений начальника и подчиненного. Вертикальные взаимоотношения проще понять: если ваш начальник отдает вам приказание, вы знаете, что он или она имеют право указать вам, что делать. Если ваш клиент высказывает свое требование, вы не обязательно должны подчиняться. Баланс власти в горизонтальных взаимоотношениях всегда открыт для неопределенности — и для переговоров. Когда мы сталкиваемся с сопротивлением со стороны клиента, иногда мы не знаем, продолжать ли действовать дальше или нет. Эта книга о том, как управлять данным типом неопределенности.

В целом перед вами книга о безупречном консалтинге — консалтинге без ошибок. Рассматриваемые вопросы в большей степени сфокусированы на предварительных этапах, потому что я считаю, что компетентность при заключении



**Рис. 1.** Обзор навыков консалтинга

соглашения, развертывании и обратной связи создает основу для успешных результатов на стадии внедрения. Я умышленно избегал обсуждения и демонстрации навыков консалтинга в общей пошаговой последовательности глав, потому что существуют определенные концепции и компетенции, которые должны быть использованы на каждой стадии взаимоотношений консультирования. По этой причине я поставил главы, в которых рассматриваются предположения консультанта, цели консультационных взаимоотношений и выбор роли консультанта, а также требования для безупречного консалтинга, перед главами, которые определяют и иллюстрируют навыки, требующиеся для каждого предварительного этапа. Я также вставил главы, посвященные таким вопросам, как сопротивление клиента и особые соображения о роли внутреннего консультанта, для того чтобы продемонстрировать мою уверенность в том, что для успешного консультирования необходимо больше чем просто методичное пошаговое применение технических (специальных) знаний.

Я уверен, что если вы консультируете так, как написано в этой книге, ваше консультирование может быть безупречным и:

- 1) вы лучше используете свой опыт;
- 2) ваши рекомендации будут чаще применяться;
- 3) вы станете чаще выступать в роли партнера с клиентами;
- 4) вы избежите поражений в процессе консультирования;

- 5) вы разовьете в своих клиентах внутреннюю убежденность в правильности ваших действий;
- 6) вы получите поддержку со стороны клиентов;
- 7) вы увеличите свое влияние на клиентов;
- 8) вы построите более доверительные взаимоотношения с клиентами.

Мое использование термина «безупречная консультация» может звучать самонадеянно, но это не случайно. Основная ценность, лежащая в основе этой книги, заключается в том, что в каждом из нас есть возможность совершенства. Внутри каждого из нас существует профессионал консалтинга, и нашей задачей является позволить этому безупречному консультанту появиться. Глядя поверхностно, эта книга — о методах и техниках. Но каждая техника несет содержательное послание, более важное, чем любой метод, — о том, что каждое действие, которое выражает веру в самого себя и уверенность в ценности собственного опыта, всегда является верным направлением. Каждое действие, связанное с манипуляцией или наполненное притворством, всегда саморазрушительно. Работа в организациях означает, что от нас постоянно требуются ум и гибкость, умение игнорировать то, что мы чувствуем в данный момент. Безупречное консультирование предлагает возможность позволить нашему поведению соответствовать нашим убеждениям и чувствам, а также быть успешными при работе с нашими клиентами. Особое внимание, сконцентрированное в книге на техниках и навыках в консалтинге, является способом определиться с выбором доверия к самому себе, который есть у всех нас, когда мы работаем в организации. С первого дня на нашей первой работе каждый из нас испытывал конфликт между тем, чтобы быть самим собой, и тем, чтобы соответствовать ожиданиям, которые, как мы думаем, возлагают на нас работодатели или клиенты. Желание быть успешным может привести нас к тому, что мы будем играть какую-то роль и выбирать поведение, которое внутренне нам несвойственно, а это представляет собой в некотором смысле потерю самих себя.

Консультанты особенно подвержены этому конфликту, так как предполагается, что мы должны обслуживать потребности клиентов. Наши проекты имеют тенденцию к краткосрочности, и мы работаем ради удовольствия клиента. Уволить консультанта или штатного работника проще, чем уволить подчиненного. В тяжелые времена менеджеры сворачивают консалтинговые проекты прежде, чем сокращают рабочую силу. Это чувство уязвимости у консультанта может повлечь за собой отказ от собственных потребностей и ощущений, приведет к неискренности. Данная книга предлагает альтернативу: в ней говорится, что доверие к самому себе является направлением, которое помогает в работе с клиентами и повышает шансы того, что личные знания и опыт будут использоваться снова и снова.

## 2. ТЕХНИКИ НЕДОСТАТОЧНО

Многие люди, которые обучаются навыкам консалтинга, стремятся освоить технику и основы-вающиеся на процедурах способы быть более эффективными консультантами. Но к консультанту вне зависимости от его специализации предъявляются требования, выходящие за рамки любых методов, которые мы можем взять на вооружение и которые способствуют нашей эффективности. Уникальный и привлекательный аспект осуществления консультирования заключается в том, что вы сами вовлечены в процесс в значительно большей степени, чем если бы вы применяли ваш опыт каким-либо другим способом. Ваша собственная реакция на клиента, ваши собственные чувства в ходе обсуждений, ваша способность наладить обратную связь с клиентом являются важными составляющими консультирования.

Действуя в роли консультанта, вы всегда работаете на двух уровнях. Один уровень — это содержание, познавательная часть диалога между вами и клиентом. Клиент представляет определенную организационную проблему. Возможно, это необходимость в обучении, улучшении навыков людей в организации. Возможно, это то, как организация принимает решения. Это может быть проблема конструкции печи или финансового контроля.

Содержательный уровень — это решение проблемы, рациональная или явная часть обсуждения, где вы работаете над тем, что я называю технической проблемой. В то же время и на другом уровне как вы, так и клиент генерируете и воспринимаете ваши чувства относительно друг друга — согласие или сопротивление, сильную или слабую напряженность, поддержку или противоборство. Итак, взаимоотношения консультанта и клиента на протяжении каждой стадии — это второй уровень информации, которому необходимо уделить внимание.

### ЗА ПРЕДЕЛАМИ СОДЕРЖАНИЯ

Взаимоотношения консультанта и клиента включают в себе гораздо больше, чем просто содержание проблемы или проекта, над которыми работает консультант. Для консультанта чувства являются *эмоциональной* частью обсуждения и важным источником *данных*, — данных о настоящих проблемах клиента и о том, какие существуют возможности для создания хороших взаимоотношений.

Очень важно уметь правильно сфокусироваться и понять ценность эмоционального или межличностного аспекта взаимоотношений клиента и консультанта. Этому вопросу в данной книге уделяется немалое внимание. Большинство из нас обладает богатым опытом работы на познавательном или содержательном уровне обсуждения. Мы приходим на встречу вооруженные нашими специальными знаниями, и мы чувствуем себя комфортно, говоря о проблемах, в которых что-то понимаем. Необходимо, чтобы был баланс внимания, уделяемого сущности проблемы клиента, и чувств, которые вы испытываете в процессе взаимодействия с клиентом.

Если вы оцениваете эмоциональную сторону взаимоотношений как важную, второй шаг заключается в том, чтобы с большим комфортом для себя выразить, что вы чувствуете по поводу взаимоотношений с клиентом. Третий шаг — стать более умелым в разговоре о взаимоотношениях, чтобы не усиливать защитные реакции клиента.

Существует четыре элемента эмоциональной части взаимодействия клиента и консультанта, которые работают всегда.

#### **Ответственность**

Для достижения оптимального соглашения с клиентом ответственность за планируемые и происходящие действия должна быть разделена 50/50. В большинстве случаев клиент обращается к вам с ожиданием того, что если он изложит свою проблему, то именно вы обеспечите решение. Ваша цель — продемонстрировать клиенту, что это задача 50/50.

Небольшой пример. Зачастую в начале осуществления программы необходимы объяснения относительно того, для чего нужны те или иные действия. Для вас важно, чтобы сам клиент изложил их (и не потому, что только он и может сделать это; в действительности консультант может сделать это лучше), и таким способом вы дадите понять организации, что клиент явно берет на себя по меньшей мере 50% ответственности за программу. Если клиент хочет, чтобы консультант написал черновик письма и взял на себя заботу обо

всех административных деталях, то тем самым клиент показывает, что он хочет взять на себя ограниченный объем ответственности. Иногда консультанту лучше отказаться от этой ответственности. Малозначительный, казалось бы, пример, но он демонстрирует, на что следует обратить внимание, пытаясь решить для себя вопрос сбалансированной ответственности.

### **Чувства**

Второй элемент, всегда являющийся проблемой, — это степень способности клиентов осознавать собственные чувства. В некотором отношении это работа над ответственностью. Консультанту необходимо постоянно задумываться, насколько клиент осознает свои чувства, и одновременно осознавать собственные чувства относительно клиента. Если консультант чувствует, что клиент занимает оборонительную позицию, или позицию контролера, или не слушает, или не берет на себя ответственность, — это важная информация. Что бы консультант ни чувствовал, работая с этим клиентом, люди в организации клиента, скорее всего, чувствуют то же самое. Для вас в равной степени важно как уделять пристальное внимание собственным чувствам в ходе консультирования (особенно на начальных этапах), так и использовать это как ценную информацию о функционировании организации, о руководстве организации.

### **Доверие**

Третьим элементом является доверие. Большинство из нас, оказавшись в роли консультанта, приносит с собой широко распространенный его образ — эксперта и человека, которого следует остерегаться. Зачастую полезно спросить клиентов о том, верят ли они в то, что вы сохраните конфиденциальность, не будете их осуждать, не захватите власть? Таким способом вы сможете работать над созданием доверия: чем больше недоверия выражается словами, тем вероятнее, что вы построите доверие.

### **Ваши собственные нужды**

Четвертым элементом эмоциональной стороны взаимоотношений клиента и консультанта является право консультантов на удовлетворение собственных потребностей через эти взаимоотношения.

Легко заключить, что, оказывая услугу, вы воспринимаете себя отвечающим за решение проблем клиента и служите нуждам клиента; и можно действовать так, что в роли консультанта вы, казалось бы, не имеете каких-либо собственных потребностей. Реальная ситуация такова, что вы имеете нужды. У вас может быть организационная потребность иметь клиента, ваша организация должна чувствовать, что вы делаете нечто стоящее. Вы нуждаетесь в том, чтобы клиент вас признал, и вам требуется определенное подтверждение того, что имеющиеся у вас знания, навыки и т. д. ценны и их стоит предлагать.

На практическом уровне вы нуждаетесь в доступе в данную организацию для общения с людьми, возможности задать им вопросы. Вы нуждаетесь в поддержке со стороны менеджера как при встречах с людьми в организации этого менеджера, так и при столкновении с определенным типом сопротивления. Вы имеете право на то, чтобы ваши потребности были удовлетворены.

Заключая разговор о моих убеждениях, касающихся обучения навыкам консалтинга (убеждениях, которые лежат в основе всей книги), можно сказать следующее — уделяйте пристальное внимание своему индивидуальному стилю и собственным чувствам как важным аспектам консалтинговых взаимоотношений. Навык в консалтинге — это не просто навык предоставления программы, процесса и процедур, которые отвечают потребностям клиента, это также ваш навык быть способным определить и выразить словами вопросы доверия, чувств, ответственности и ваших собственных нужд.

### **ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТА**

Продумывая и планируя провести качественную консультацию, каждый из нас основывается на субъективных убеждениях и предположениях о том, что именно делает организацию эффективной.

Любое представление о том, что способствует эффективной консультации, основывается на тех предположениях, которые консультант имеет относительно того, что делает эффективной организацию. Эти предположения скрыто или явно будут частью любой рекомендации.

Каждый из нас должен четко осознавать собственные убеждения. Поведение консультантов должно соответствовать стилю пропагандируемого менеджмента. Если мы рекомендуем клиентам усилить контроль, стать более решительными и установить четкие цели, то подорвем доверие к себе, если сами будем действовать без контроля, нерешительно и без уверенности в правильности выбранного направления. Если мы считаем, что клиентам следует расширить круг лиц, причастных к принятию решений, то рискуем дискредитировать себя, если при этом будем жестко контролировать свои консалтинговые проекты и не привлекать к совместной работе клиентов, которых сами побуждаем опробовать метод сотрудничества. Вы можете начать с предположений о том, что такое хороший менеджмент. На этот счет существует бесчисленное множество моделей, из которых мы можем выбирать.

В настоящее время большинство организаций работает на основе «военно-церковной» модели, ее разновидностей. Выстраивается иерархическая пирамида с четким разделением власти и ответственности. Краеугольным камнем иерархического менеджмента является сильное лидерство. Лидерство воспринимается как индивидуальная способность планировать работу, организовывать людей для выполнения работы, осуществлять контроль за этими людьми и результатами их деятельности, а также делегировать ответственность тем людям, которые смогут обеспечить достижение результатов; выстраиваются отношения подчинения вышестоящим и контроля нижестоящих.

За последние двадцать лет традиционный акцент с контроля и лидерских качеств сместился (по меньшей мере в литературе) в сторону концепции организации, основанной на большем привлечении к принятию решений и на сотрудничестве. Вовлекающий в принятие решений стиль управления — это тема, которая проходит через большинство современных предположений об эффективных организациях.

Ваши предположения относительно организаций тонко определяют ваш собственный стиль консалтинга и навыки, над которыми вам следует работать. Вот ряд предположений, которые лежат в основе подхода к консалтингу, представленного в этой книге<sup>2</sup>.

#### **Для решения проблемы требуются обоснованные данные**

Использование *обоснованных данных* во многом помогает избавиться от путаницы, неопределенности и в результате помогает добиться эффективного решения проблемы. Обоснованные данные включают в себя две составляющие: (1) *объективные данные*, данные об идеях, событиях или ситуациях, которые воспринимаются всеми как факт, и (2) *субъективные данные*. Субъективные данные — это тоже «факты», но они отражают то, как люди относятся к происходящему с ними и вокруг них. Если люди чувствуют, что они не получают нужной встряски, — это факт, что они так чувствуют; и то, что это убеждение повлияет на их поведение, — тоже «факт». Игнорировать «факт» такого типа, значит, отбрасывать данные, которые впоследствии могут быть ключевыми в решении проблем.

#### **Эффективное принятие решений требует свободного и открытого выбора**

Принимать решения просто. Принимать решения, которые поддержат люди, — это не так просто. Организации работают лучше, когда люди получают возможность влиять на решения, которые имеют непосредственное влияние на их работу. Когда люди чувствуют нечто важное и обладают некоторым контролем, они будут мотивированы к приложению усилий, чтобы заставить что-то работать. Когда они понимают нечто важное, но не могут это контролировать, то, как правило, люди становятся осторожными или встают в оборонительную позу, не рискуют, скрывают информацию, защищаются от возможных обвинений.

#### **Эффективное внедрение требует внутренних побудительных мотивов**

Люди с готовностью берут на себя обязательства сделать что-либо, что, как они считают, способствует их интересам. Если не просматривается никакой связи между тем, что человека просят сделать, и тем, что он хочет сделать, то маловероятно приложение полных усилий. Вы можете приказывать людям делать что-то, и, как правило, они это делают — по крайней мере пока вы наблюдаете. Но если вы хотите, чтобы они сами взялись за работу, требуется наличие внутренних побудительных мотивов.

#### **ЦЕЛИ КОНСУЛЬТАНТА**

<sup>2</sup> Крис Арджирис был одним из ведущих авторов организации и консалтинга начиная с 1960-х гг. Я считаю, что его четкая манера определения того, что способствует эффективному процессу управления, также демонстрирует стандарт для эффективного проведения консалтинга.



Мои предположения о том, что способствует эффективной деятельности консультанта и менеджера, приводят к формированию «набора» предпочтительных целей для каждой работы по консалтингу. Достижение каждой из этих целей не всегда может быть возможным, но я всегда могу выбрать приоритеты.

#### **Цель номер один: наладить взаимоотношения сотрудничества**

Я считаю, что у консультантов есть две причины стремиться к взаимоотношениям сотрудничества со своими клиентами. Во-первых, взаимоотношения сотрудничества обещают максимальное использование человеческих ресурсов — как консультанта, так и клиента. Это также распространяет ответственность за успех и провал и за внедрение, и просто так приятно работать. Вторая причина для консультантов действовать в режиме сотрудничества заключается в том, что, осознанно или нет, они всегда функционируют как модели решения проблем. Смысл, содержащийся в действиях консультанта, намного мощнее, чем их слова. Если говорят о сотрудничестве, а ведут себя по-другому, это сбивает с толку и обречено на провал.

#### **Цель номер два: решать проблемы так, чтобы они были решенными**

Можно действовать, решая только неотложные проблемы. Например, проблема опоздания работников: принимаются меры — утром начальник стоит у дверей, составляя «черный список» опоздавших, проверяет рабочие комнаты, издает приказ о политике организации по отношению к опозданиям или проводит собрания, посвященные необходимости быть пунктуальными. Это может уменьшить проблему опозданий работников. Если внутренние (или внешние) консультанты вовлечены в предоставление рекомендаций такого типа, то они, возможно, сделали вклад в эффективность организации на данный момент. Но это не означает, что менеджеры научились тому, как решать похожие проблемы, и, таким образом, не стали более компетентными.

Альтернативой для консультанта является работа с линейным менеджером на другом уровне анализа — каким образом они рассматривают проблему опозданий? Например, менеджеры могут не воспринимать опоздания как симптом неудовлетворенности или симптом неопытного контроля на начальном уровне или не воспринимать любой другой возможной глубинной проблемы, о которой могут сигнализировать опоздания. Кроме того, возможно, что консультанта просят решить проблемы, которые линейные менеджеры должны решить самостоятельно. Обучение менеджеров навыкам последующего самостоятельного решения проблем требует того, чтобы они понимали, что ненадлежащее поведение работников является симптомом более серьезных проблем и что им не следует просить других решать их проблемы.

#### **Цель номер три: убедиться в том, что внимание уделяется как технической проблеме, так и взаимоотношениям**

Каждая ситуация включает в себя два элемента: проблему, которую необходимо решить, и способ, которым люди взаимодействуют друг с другом в зоне этой проблемы. В большинстве организаций первостепенное внимание уделяется технической проблеме. Консультанты находятся в уникальном положении для продуктивного решения процессуальных или людских проблем: поскольку они являются третьей стороной, у них нет безусловного интереса в процессе — их не волнует потеря или приобретение власти, защита территории (расширение или сокращение), уменьшение или увеличение бюджета; консультанты могут привлечь внимание к процессуальным вопросам, и линейные менеджеры будут их слушать так, как они не стали бы слушать друг друга.

#### **РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННИХ ПОБУДИТЕЛЬНЫХ МОТИВОВ КЛИЕНТА — ВТОРАЯ ЦЕЛЬ КАЖДОГО АКТА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Из-за того что внешние консультанты или выполняющие их функции штатные работники не обладают непосредственным контролем над реализацией, они становятся очень зависимыми от линейных менеджеров. В конечном счете линейный менеджер будет принимать решение о действии, и это решение будет основываться на том, насколько сильна внутренняя убежденность линейного менеджера в полезности концепций, которые предлагает консультант. Поэтому консультант должен осознанно относиться к созданию внутренней убежденности клиента на протяжении всего консалтингового проекта. Эффективные навыки консалтинга — это те шаги и поведение, которые создают в менеджерах внутреннюю

убежденность. Каждый из нас видел примеры консалтинговых проектов, в которых исследование или отчет заканчивали свое существование на полке, несмотря на стоимость и значимость. Когда такое происходит, это часто означает, что в ходе работы консалтинговый проект потерял менеджеров, которые должны были принять решение об использовании или неиспользовании результатов исследования. В безупречном консалтинге вы двигаетесь через стадии консалтингового процесса, спланированного для создания внутренних побудительных мотивов и уменьшения возможности потери клиента по пути.

Внутренняя убежденность клиента является ключом к возможности воздействия консультантов. Мы не можем приказывать клиенту начать действовать. (Иногда мы решаем направиться к боссу и убедить его предписать клиенту использовать наши рекомендации, однако это рискованное дело, особенно если мы хотим остаться в хороших отношениях с нашим клиентом.) Итак, наше влияние обусловлено убежденностью клиента в полезности наших советов. Создание этой убежденности часто является процессом устранения препятствий, которые мешают клиенту действовать в соответствии с нашим советом. Мы можем верить в иллюзию, что если мы обладаем ясным и логичным мышлением, наши формулировки выразительны, наши убеждения обоснованы, то сила наших доводов возьмет верх. Четкие доводы действительно помогают, но их недостаточно. Клиент и его коллеги будут испытывать сомнения и попадать в затруднительные положения, которые препятствуют убежденности.

### **РОЛИ, КОТОРЫЕ ВЫБИРАЮТ КОНСУЛЬТАНТЫ**

Обладая средствами достижения цели, необходимо противостоять сомнениям на каждой стадии консалтингового процесса — в ходе заключения соглашения, сбора данных, получения результатов и при подготовке к встрече для налаживания обратной связи. Если мы будем ожидать фазы внедрения, чтобы «побороть сопротивление», время может быть упущено.

Эд Шейн (Ed Schein) определил три способа работы консультантов с линейными менеджерами<sup>3</sup>: в роли *эксперта*, в роли *исполнителя* и в роли *сотрудничающего партнера*. Выбор зависит от индивидуальных различий в стиле управления, в природе задачи и личных предпочтений консультанта.

Консультируя в разнообразных ситуациях, вы осознаете роль, которую обычно играете, и определяете ситуации, в которых это способствует или препятствует вашей деятельности. Только после этого вы делаете сознательный выбор из альтернатив. Открытие, сделанное людьми в ходе самоанализа, часто заключается в том, что они начинают определять ситуации, в которых можно более успешно работать в роли сотрудничающего партнера. Тем не менее реальная ситуация во многих организациях такова, что роли экспертов или исполнителей являются более подходящими, а бывают ситуации, когда их невозможно избежать.

#### **Роль эксперта**

Одним из типичных отношений линейных менеджеров к сотрудникам-специалистам, а также и к внешним консультантам является отношение «клиент—эксперт». Административный сотрудник становится «экспертом» по выполнению установленной задачи.

Например, согласно корпоративному решению, документы по исчислению затрат меняются с печатной формы на компьютерную. По истечении некоторого времени становится ясно, что новая система не оправдала ожиданий. С компьютером все в порядке, а проблема заключается в потоке информации, загружаемой в компьютер.

Менеджер вызывает штатного специалиста по компьютерам. После описания сложностей менеджер говорит: «У меня нет ни времени, ни склонности иметь дело с этой проблемой. Вы эксперт — найдите, в чем неисправность, и устраните ее. Вы имеете свободу действия, чтобы проверить функционирование и проанализировать все, что необходимо. Держите меня в курсе ваших находок и того, что вы намерены делать».

В этом случае специалист по компьютерам, в сущности, становится подчиненным менеджера с полномочиями планировать и осуществлять программы изменения, подчиняясь тем же ог-

---

<sup>3</sup> Эти роли были впервые сформулированы Эдом Шейном в 1960-х гг. Он был одним из первых, кто увидел ограниченность роли консультанта как эксперта и открыл дверь для реализации потенциала сотрудничества в процессе оказания помощи. Его последняя книга «Ревизия консалтинга: выстраивание отношений взаимопомощи» (Process Consulting Revisited: Building the Helping Relationship) описывает умение выстраивать процесс консультирования как жизненно важное качество тех, кто оказывает помощь. Это книга, которую я вам настоятельно рекомендую.

раничениям, что и остальные подчиненные менеджера.

Вот что происходит при таком типе взаимоотношений.

*Менеджер предпочитает играть пассивную роль.* Менеджер надеется возложить ответственность за результат на консультанта. Консультант принимает на себя ответственность и чувствует себя свободным для планирования и реализации планов действия. От менеджера ожидается, что он будет отзывчивым, оказывая содействие, необходимое для решения проблемы.

*Решения о том, как действовать дальше, принимаются консультантом на основе его экспертной оценки.* Нет необходимости вовлекать менеджера в технические детали.

*Информация, необходимая для анализа проблемы, собирается консультантом.* Консультант также решает, какие методы сбора данных и анализа будут использоваться.

*Технический контроль ложится на консультанта.* Несогласие маловероятно, потому что менеджеру будет сложно оспаривать «экспертные» рассуждения. Если менеджер пытается осуществлять контроль над техническими решениями, консультант будет смотреть на это как на неоправданное вмешательство.

*Сотрудничество не требуется.* Усилия по решению проблемы основываются на специализированных процедурах.

*Двусторонняя связь ограничена.* Консультант инициирует действия, а клиент реагирует. Консультант ждет и от него ждут, что он начнет общение в режиме «вопрос-ответ». *Консультант планирует и осуществляет важнейшие действия.* Или консультант предоставляет детальные инструкции, а реализацией занимается менеджер.

*Роль менеджера в том, чтобы критиковать и давать последующую оценку.*

*Задача консультанта в том, чтобы решать неотложные проблемы.* Ни консультант, ни менеджер не ждут, что менеджер разовьет в себе навыки для решения схожих проблем в будущем.

### **Проблемы**

Именно внутренние консультанты хорошо осведомлены о проблемах, связанных с работой эксперта. Вот две большие проблемы.

Рассмотрим способность консультанта проводить точную оценку. Если есть проблема чисто технического характера, консультант может использовать определенную специальную квалификацию, чтобы изолировать проблему и разработать решение. Но чисто технических проблем мало: большинство проблем несет в себе «человеческий фактор». И если преобладающий организационный климат полон страха или недоверия, важная информация о человеческой стороне проблемы может быть скрыта или искажена. Без достаточной информации точная оценка становится невозможной. Программы действий, основывающиеся на ошибочных результатах, имеют небольшой шанс на успех.

Рассмотрим готовность людей принять рекомендованные действия. Исследования, проведенные «внешними экспертами», редко имеют характер личного отношения к проблеме и убежденности, необходимой для работы со сложными проблемами менеджмента.

### **Роль исполнителя**

В данном случае менеджер видит консультанта как дополнительного исполнителя. В сущности, менеджер говорит: «У меня нет ни времени, ни склонности заниматься этой проблемой. Я изучил недостатки и подготовил план того, что следует сделать. Я хочу, чтобы вы это сделали как можно быстрее». Менеджер сохраняет полный контроль. От консультанта ожидается, что он будет применять специализированные знания для реализации планов действий, направленных на достижение целей, определенных менеджером.

Вот несколько подсказок для определения того, в самом ли деле консультант действует как исполнитель.

*Консультант играет пассивную роль.* Распорядок дня отвечает требованиям менеджера, и консультант не спрашивает о планах действий менеджера.

*Решения о том, как действовать дальше, принимаются менеджером.* Консультант может приготовить рекомендации, которые просматривает и одобряет менеджер.

*Менеджер выбирает методы для сбора данных и анализа.* Консультант может осуществлять самостоятельно сбор данных в соответствии с процедурами, намеченными менеджером.

*Контроль остается за менеджером.* От консультанта ожидается, что он будет вносить

предложения, однако он избегает категорического несогласия, так как это будет воспринято как оспаривание полномочий менеджера.

*Сотрудничество в действительности не обязательно.* Менеджер считает, что определять задачи и процедуры — это его прерогатива. Консультант может задавать вопросы для внесения ясности.

*Двусторонняя связь ограничена.* Менеджер инициирует действия, а консультант реагирует. Менеджер проявляет инициативу в описательной или оценочной манере.

*Менеджер устанавливает процедуры изменений, которые внедряет консультант.*

*Роль менеджера в том, чтобы критиковать и давать оценку с близкой дистанции.*

*Задачей консультанта является сделать систему более эффективной путем применения специализированных знаний.*

## **Проблемы**

Основная проблема появляется на стадии получения результатов. В роли исполнителя консультант зависит от способности менеджера понимать происходящее и разрабатывать эффективный план действий. Если оценка менеджера ошибочна, план действий не будет работать. Консультант, который предоставлял услугу, становится что называется козлом отпущения.

Чтобы избежать этой ловушки, консультант может попросить время для проверки оценки менеджера. И тогда консультант может столкнуться с другими проблемами — менеджеры, предпочитающие консультантов, которые берут на себя роль исполнителей, могут толковать подобные просьбы как сомнение в их опыте, их полномочиях или в том и другом.

### **Роль сотрудничающего партнера**

Консультант, взявший на себя роль партнера, начинает строить отношения, считая, что эффективно решать проблемы менеджмента можно только путем объединения своих специализированных знаний со знаниями менеджера организации.

Решение проблемы становится совместным делом, в котором одинаковое внимание уделяется как техническим проблемам, так и человеческим взаимоотношениям, связанным с этими техническими проблемами.

Когда консультанты работают в роли сотрудничающих партнеров, они не решают проблемы за менеджеров. Они применяют свои специализированные навыки, чтобы помочь менеджерам решить проблему. Разница существенна. Условие, лежащее в основе роли сотрудничающего партнера, заключается в том, что менеджер должен активно участвовать в сборе и анализе данных, в постановке задач и разработке планов действий и в конечном счете в разделении ответственности за успех или провал.

Вот что происходит.

*Консультант и менеджер работают «в связке».* Они разделяют ответственность за планирование действий, внедрение и результаты.

*Принятие решений двустороннее.* Оно характеризуется взаимообменом и уважением к квалификации обеих сторон.

*Сбор и анализ данных осуществляются совместными усилиями.* Выбор типа данных, которые следует собрать, и используемого метода осуществляется консультантом и менеджером совместно.

*Вопросы контроля становятся предметом для обсуждения и переговоров.* Несогласие ожидаемо и воспринимается как источник новых идей.

*Сотрудничество рассматривается как необходимость.* Консультант прикладывает усилия для достижения понимания и согласия о сущности и рамках взаимных ожиданий, до того как инициировать усилия по решению проблемы.

*Связь двусторонняя.* Оба — и консультант и менеджер — проявляют инициативу в зависимости от конкретного вопроса. Обмен информацией осуществляется по ходу решения проблемы.

*Ответственность за реализацию распределяется путем обсуждения и достижения договоренности.* Задачи распределяются таким образом, чтобы максимизировать использование доступных ресурсов в соответствии с обязанностями каждой стороны. *Задачей консультанта является решение проблем -таким образом, чтобы они оказывались решенными.* То есть консультант налаживает взаимопомощь для того, чтобы расширить уровень компетентности менеджеров в разработке и внедрении планов действия, которые

сделают систему более эффективной. В следующий раз этот менеджер будет обладать навыками для решения подобной проблемы.

### **Проблемы**

При попытке работать сообща тоже могут возникнуть проблемы.

Консультанты часто обладают специальными навыками (например, в управлении бюджетом), в которых менеджеры видят быстрое решение своей проблемы. Менеджеры, которые предпочитают работать с консультантами в роли *экспертов*, могут интерпретировать любую попытку сотрудничества как безразличие или медлительность. Менеджеры, предпочитающие работать с консультантами в роли исполнителей, могут интерпретировать движения в сторону сотрудничества как неподчинение.

### **СОТРУДНИЧЕСТВО И СТРАХ ДЕРЖАТСЯ ЗА РУКИ**

На презентации, посвященной консультированию в режиме сотрудничества, один человек постоянно задавал вопросы о природе сотрудничества: «Может ли это быть признаком слабости? Не подвергаете ли вы сомнению вашу квалификацию, если работаете сообща? Клиенты хотят ответов, а не вопросов, не так ли?» В конце концов с чувством неудовлетворенности он сказал: «Что ж, я не хочу, чтобы мои консультанты просто сидели без дела, держась с клиентом за руки!» Он указывал на область, где существует путаница в различиях между ролью эксперта и сотруднической ролью.

Ключевым элементом любого консалтингового контракта является передача знаний от консультанта клиенту. Это распространяется как на прикладные знания, например конструирование печей или компьютерное программирование, так и на более отвлеченные знания, например в области решения проблем или создания команд. Какими бы ни были эти знания, они являются основой для спроса на этого консультанта.

Иногда возникает опасение того, что, если вы слишком сильно будете взаимосвязаны с клиентом, важность ваших знаний будет как-то приуменьшена и неясна. Так что когда я использую сотруднический подход к клиенту, может показаться, что подразумевается, будто консультант и клиент обладают равными знаниями и являются партнерами в специальных вопросах. Это может заставить консультанта бессознательно не полностью использовать свой опыт с целью поддержать отношения 50/50. Если бы это случилось, то страх уменьшения важности знаний мог бы стать реальностью. Один консультант выразил этот страх и замешательство, сказав: «Я забыл об управлении материально-производственными запасами больше, чем большинство моих клиентов когда-либо будут знать. Они с трудом могут написать это словосочетание без ошибок, а я корпоративный "гуру"! Как я могу сотрудничать при таких условиях?»

Путаница существует между сотрудническим подходом к техническим аспектам проблемы (что я не имею в виду) и сотрудническим подходом к тому, как будут осуществляться стадии консультирования (что я и имею в виду). Вот пример того, как они отличаются друг от друга.

#### **Сферы для сотрудничества**

Выражение потребностей клиента  
Планирование того, как проинформировать организацию об исследовании  
Принятие решения о том, кто вовлечен в сбор данных  
Генерирование правильного типа информации  
Интерпретация полученных результатов  
Принятие решения о том, как производить изменение

#### **Сферы для специальных знаний**

Проект печи  
Методика обучения  
Создание анкеты  
Компьютерное программирование  
Анализ систем  
Стратегия ценообразования

Независимо от сферы знаний способ, которым руководствуются при процессе консультирования (левая часть таблицы сверху), значительно повлияет на использование клиентом даже самых специальных знаний. Я считаю, что чем в большей степени процесс консалтинга будет сотрудничеством, тем лучшими будут возможности для внедрения, после того как консультант уйдет.

### **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ КЛИЕНТА — ШАГ ЗА ШАГОМ**

В общих чертах мы обсудили ролевые предпочтения консультанта и способы, помогающие сделать проект в большей степени основывающимся на сотрудничестве. Последующий материал сделает эту концепцию достаточно конкретной. Стадии, приводящие к внедрению изменения — то, что я называю предварительным этапом, — могут быть разделены на двенадцать отдельных шагов. Каждый из них предусматривает для вас возможность вовлечь клиента в процесс без неестественного преуменьшения ваших специальных навыков.

Вы добьетесь максимума участия и приверженности клиента, если вы как консультант будете действовать на каждой стадии определенным образом. Вот шаги, которые вы можете сделать, чтобы ответственность за проект 50/50 стала реальностью.

### **Шаг 1. Определение исходной проблемы**

Попросите клиента определить, в чем заключается проблема. Добавьте к этому определению то, что, как вы считаете, могло послужить глубинными причинами, лежащими в основе проблемы.

#### **Пример**

##### **Инженер-консультант**

*Консультант:* В чем, как вы думаете, заключается проблема?

*Клиент:* Оборудование, которое вы разработали, не работает раз в два дня. Я думаю, что есть ошибки в конструкции. Я хочу, чтобы вы проверили контрольные приборы и убедились, что они настроены правильно.

*Консультант:* Я проверю настройки и приборы. Иногда причиной сбоев является то, что операторы недостаточно хорошо освоили оборудование. Важен также способ контроля за операторами. Особенно в ночную смену.

**Комментарий:** задача изначальной формулировки проблемы стоит не только перед клиентом. Вы должны чувствовать себя свободными, чтобы добавить свои 50% даже на этой ранней стадии.

### **Шаг 2. Решение продолжать реализацию проекта**

В решении, продолжать ли проект, вы также обладаете определенным правом выбора. Если, по вашему мнению, проект спланирован не лучшим образом, это следует обсудить.

#### **Пример**

##### **Консультант — специалист по системному анализу**

*Клиент:* Давайте запустим проект, обеспечивающий такую систему отчетов о продажах, которая даст количественные данные пятого числа месяца. И давайте создадим систему за тридцать дней.

*Консультант:* Система, в которой вы получаете ваши данные к пятому числу месяца, — это большой заказ. Сделать это за тридцать дней практически невозможно. У нас есть список проектов, которые должны быть рассмотрены нашим комитетом. Если эти ваши убеждения крепки, то нам стоит заново оценить, можем ли мы предоставить вам то, что вы хотите.

**Комментарий:** клиенты, как правило, считают, что решение о запуске проекта зависит исключительно от них. Вынося это решение под вопрос, консультант действует на уровне партнерских отношений 50/50. Целью является не отказ клиентам, а то, чтобы решение о начале работы стало совместным решением.

### **Шаг 3. Определение границ исследования**

Учитывая вашу компетентность в проекте, вы можете лучше знать, какой аспект проблемы следует проанализировать. Однако клиент обладает опытом работы с проблемой и людьми, и его можно спросить, что следует искать.

#### **Пример**

##### **Инженер-консультант**

*Консультант:* Начиная со следующего понедельника я начну мониторинг оборудования и контрольных приборов, а также проверю качество используемых материалов. Я также планирую проинтервьюировать операторов и задать им несколько вопросов об определенных рабочих процедурах. Было бы неплохо, если бы вы и главный технолог составили список того, что вы хотели бы исследовать, а также список вопросов, на которые вы хотели бы получить ответы операторов.

**Комментарий:** чтобы привлечь клиента к решению, какой тип данных следует собрать, требуется всего лишь простой вопрос. Часто этот простой вопрос не задается. Если вы собираетесь использовать анкету, вы можете предложить клиенту выбрать некоторые из вопросов.

#### **Шаг 4. Принятие решения о том, кто будет привлечен к реализации проекта**

Клиент зачастую ожидает, что консультант сделает всю работу. Создание команды «консультант-клиент» для выполнения работы — это хороший способ повысить заинтересованность клиента.

#### **Пример**

##### **Консультант — специалист по системному анализу**

*Консультант:* Чтобы сделать этот проект успешным, я бы хотел, чтобы со мной над ним работали два человека из вашей организации. Мне бы потребовался на пять дней один из ваших региональных менеджеров по продажам и на восемь дней человек из отдела продаж в центральном офисе. Мы втроем возьмем ответственность за создание системы, которая должна соответствовать вашим требованиям к отчетам по продажам. Я буду нести ответственность за проект и тратить на него большую часть времени, но двое людей из вашей группы очень помогут в проекте.

**Комментарий:** делать работу самому всегда проще и быстрее. Работа вместе с людьми из организации клиента занимает много времени и проходит сложнее, однако напрямую способствует заинтересованности и помогает окончательному внедрению по результатам исследования.

#### **Шаг 5. Выбор метода**

У клиента есть идеи о том, как следует собирать данные. Спросите его.

#### **Пример**

##### **Инженер-консультант**

*Консультант:* Я изучу операционные данные, проверю оборудование и поговорю с операторами. С кем еще мне следует поговорить? Следует ли мне встречаться с людьми группами или индивидуально? Какие другие участки завода нам следует исследовать и как нам следует подойти к этому?

**Комментарий:** опять же простые, но важные вопросы, которые следует задать клиенту. Вы делаете это на 30% для возможного получения новой информации, на 70% — для моделирования и действий в соответствии с подходом 50/50 для этого типа проекта. Своим поведением вы помогаете клиенту научиться тому, как самому решать проблемы такого типа.

#### **Шаг 6. Сбор данных**

Заставьте клиента делать это с вами.

#### **Пример**

##### **Инженер-консультант**

*Консультант:* Я бы хотел, чтобы один из ваших руководителей работал со мной, когда я буду осматривать завод и разговаривать с людьми. Возможно, он сам мог бы опросить некоторых операторов, чтобы определить, что, по их мнению, можно было бы сделать для улучшения обслуживания оборудования.

**Комментарий:** существует два основных риска при осуществлении клиентом части сбора данных: (1) люди могут скрывать информацию, потому что они говорят с людьми, которые обладают над ними определенной властью и (2) часть данных может быть искаженной, потому что линейная организация заинтересована казаться компетентной и невиновной.

Это риски, которые вами при необходимости должны быть учтены. Вы получите свои собственные данные, к тому же вы обладаете достаточным опытом, чтобы быстро выяснить, что происходит на самом деле. Если потребуется, вы в одиночку сможете вернуться к людям во второй раз. Преимущество того, что люди из линейной организации будут осуществлять часть сбора данных, заключается в том, что какая бы информация ни использовалась совместно, нужные люди это слышат, — люди, которые могут с этим что-то сделать. Если консуль-

тант слышит «правду», а люди из линейной организации не верят в нее, — это проекту не помогает. Мы продолжаем делать акцент на отношениях 50/50.

### **Шаги 7, 8, 9. Отбор, обобщение и анализ данных**

Преобразование огромного объема данных в поддающийся управлению объем информации, а затем его обобщение и упорядочивание занимают много времени. К тому же, проходя этот сложный процесс, вы действительно понимаете, что у вас имеется. Убедите клиента быть с вами в определенные моменты этой процедуры. Анализ того, что означают данные, менее скучен; привлечите клиента также и к этому.

#### **Пример**

##### **Консультант — специалист по системному анализу**

*Консультант.* Проведите три дня со мной, систематизируя данные и оценивая их значение для системы отчетов, которую мы разрабатываем.

**Комментарий:** снова простая, настойчивая просьба, в которой вы уступаете часть эффективного использования вашего времени ради клиента, который больше вложит усилий в получение результата. В высокотехнических проектах у клиента может просто не быть квалификации для того, чтобы сделать значимый вклад на этой стадии проекта. В этом случае вам ничего не остается делать, кроме как сделать это самому. Однако будьте осторожны: недостаток квалификации у клиента — это наш любимый предлог для того, чтобы не допускать клиентов на различных стадиях.

##### **Шаг 10. Обратная связь по результатам**

Еще раз о том же: заставьте клиента участвовать в презентации анализа данных на собрании по обратной связи.

#### **Пример**

##### **Инженер-консультант**

*Консультант.* На этом собрании я собираюсь сообщить о том, что мы узнали о состоянии оборудования и контрольных приборов. Джордж, один из менеджеров среднего звена завода, сообщит о том, что мы узнали о квалификации операторов и отношении к техническому обслуживанию оборудования.

**Комментарий:** когда линейные менеджеры обладают опытом сообщения о негативных находках, их склонность к защитной позиции снижается и менее вероятно, что стадия обратной связи превратится в диалог противников.

##### **Шаг 11. Выработка рекомендаций**

Больше, чем любая другая стадия, выработка осуществимых рекомендаций требует интеграции ваших специальных знаний и практических и организационных знаний клиента. Спросите клиента, что он предпринял бы в этой ситуации теперь, уже зная результаты исследования.

#### **Пример**

##### **Консультант — специалист по системному анализу**

*Консультант.* Мы знаем, что неприязнь торговых представителей к бумажной работе является основным препятствием к получению своевременных данных о выездных продажах. Что мы можем порекомендовать в целях уменьшения нашей зависимости от них для получения информации?

**Комментарий:** когда ваша стратегия становится ясной, действовать просто. Даже если клиенты не проявляют творчества в своих рекомендациях, важно, чтобы они задумались над этим вопросом.

##### **Шаг 12. Решение действовать**

Когда исследование проведено и рекомендации даны, клиент может пожелать полностью взять на себя процесс и освободить консультанта от собрания, где будет принято решение. Я всегда сопротивляюсь этому.

#### **Пример**

##### **Консультант — специалист по системному анализу**

*Клиент.* Большое спасибо за процесс создания отчетов, который вы разработали, и за про-



грамму его поддержки. Мы подумаем и дадим вам знать, когда решим, что организация готова к этому.

*Консультант.* Я хотел бы принять участие в собрании, на котором вы будете это обсуждать. Мне чрезвычайно важен данный проект, и я знаю, что мог бы помочь в вопросе о распределении по времени. Я понимаю, что обычно вы обсуждаете это без консультанта, но в конкретном случае я хотел бы знать, не могли бы вы сделать исключение.

**Комментарий:** опасность здесь заключается в том, что клиент возьмет на себя 100% действия и оставит вас за бортом. Поэтому вам следует попросить допустить вас к участию. Кроме вашей собственной потребности завершить начатое вы также даете понять клиенту, действуя таким образом, что когда кто-то в их организации сделал важный вклад в проект, то этот человек должен участвовать в собрании по принятию решения. Если они по-прежнему отказывают вам, то мало что можно сделать — только стать мрачным и выглядеть обиженным.

Каждый шаг, ведущий к внедрению решения, — это возможность привлечь к сотрудничеству клиента, уменьшить сопротивление и повысить вероятность успеха. Использование этих возможностей влечет за собой отказ от некоторых прерогатив и свободы действия консультанта ради более долгосрочной цели получения реального результата.

### **КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА № 1. ОЦЕНКА БАЛАНСА ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

На шкалах, приведенных ниже, определите, кто берет на себя ответственность в важном проекте, в котором вы сейчас участвуете. Поставьте точку, отражающую баланс ответственности по каждому пункту. (Пункты, приведенные в левой колонке, описаны в начале главы 11.)

	<b>На клиенте лежит больше ответственности, на мне значительно меньше</b>	<b>50/50</b>	<b>На мне лежит больше ответственности, на клиенте значительно меньше</b>
1. Определение исходной проблемы	----- -----		----- -----
2. Решение продолжать реализацию проекта	----- -----		----- -----
3. Определение границ исследования	----- -----		----- -----
4. Принятие решения о том, кто будет привлечен к реализации проекта	----- -----		----- -----
5. Выбор метода	----- -----		----- -----
6. Сбор данных	----- -----		----- -----
7. Отбор данных	----- -----		----- -----
8. Обобщение данных	----- -----		----- -----
9. Анализ данных	----- -----		----- -----
10. Обратная связь по результатам	----- -----		----- -----
11. Рекомендации	----- -----		----- -----

12. Решение действовать	----- -----
13. Планирование того, как привлечь остальных к внедрению	----- -----
14. Организация встреч по внедрению	----- -----

Соедините точки. Любое место, в котором линия отклоняется от центра, показывает возможность для вас реструктурировать этот проект или ваш следующий проект, использовать полное преимущество от использования вовлеченности клиента для увеличения ваших шансов на успех — особенно шансов на то, что ваш проект будет действующим и используемым после того, как вы уйдете со сцены.

### 3. БЕЗУПРЕЧНЫЙ КОНСАЛТИНГ

Консалтинг может иногда казаться неопределенным и чрезмерно сложным. Так не должно быть. Достаточно просто консультировать без ошибок. Для этого следует сосредоточиться только на двух сторонах консалтинга. Задавайте себе два вопроса всякий раз, когда вы находитесь вместе с клиентом:

1. Искренен и открыт ли я с этим человеком сейчас?
2. Довожу ли я до конца дело на данной стадии консалтинга?

#### **БЫТЬ ИСКРЕННИМ**

Быть искренним с клиентом означает, что вы выражаете словами то, о чем вы думаете в процессе работы с клиентом. Это самое лучшее, что вы можете сделать для того, чтобы обладать воздействием, которое вы ищете, и обеспечить доверие клиента.

У нас есть тенденция к поиску способов быть с клиентом умными; мы мучаемся, стараясь верно представить наши идеи, подбираем нужные слова для проекта, так чтобы он нравился. Много раз, работая с клиентом, я ловил себя на том, что стараюсь понять, как убедить их в том, что я — то, что они ищут. Прогнозы экономии базовых затрат сделаны, решения для трудных проблем со служащими предложены, подтверждения того, что клиент делал все, что в человеческих силах, сделаны с кивком и улыбкой.

Предполагать, что клиенты принимают решения о начале работы с проектом и использовании консультантов, основываясь только на рациональных причинах, ошибочно. Чаще всего первыми вопросами клиентов бывают: «Является ли консультант человеком, которому я могу доверять? Является ли он человеком, который не нанесет мне ущерб, не обманет меня, — человеком, который может помочь решить имеющиеся организационные или технические проблемы и одновременно будет с уважением относиться к моей должности и личности?» Когда я действую слишком умно, или слишком манипулирую, или слишком сгущаю краски, клиенты улавливают это. Они говорят себе: «Ох! Этот парень действительно сгущает краски. Он заставит меня выглядеть глупо, если я откажу». Линейные менеджеры знают, когда мы хотим ими манипулировать, и, когда это происходит, они верят нам немного меньше.

Меньшее доверие приводит к меньшей возможности влияния и меньшему доверию клиента. Искреннее поведение влечет за собой большее доверие, большую возможность воздействия и большую приверженность клиента. Еще одно преимущество искреннего поведения заключается в том, что это невероятие просто; это просто точное выражение словами того, что вы чувствуете.

#### **Примеры**

*Клиент говорит:* Что ж, эта проверка отчетности не должна занять у вас много времени: несколько дней — и вы справитесь. Мне хотелось бы провести с вами некоторое время, но есть действительно важные дела, которым я должен уделить внимание. Мой секретарь может оказать вам посильную помощь. К тому же не отнимайте много времени у моих людей: у всех очень много работы.

*Ощущения консультанта:* Чувствую себя неважным, маленьким. К моей работе относятся как к незначительному делу. Это то, чем я зарабатываю себе на жизнь, но для этого человека я являюсь помехой.

*Неискренний ответ консультанта:* Эта проверка отчетности может иметь далеко идущие последствия. Головное предприятие внимательно следит за этими проверками, чтобы оценить основные подразделения. Они также требуются для компании.

*Искренний ответ консультанта:* Вы относитесь к этому аудиту, словно это незначительное дело. Но если это помеха, то, может быть, нам следует пересмотреть расписание. Я бы хотел, чтобы вы относились к этому как к более важному делу.

*Клиент говорит:* Я хочу узнать, совершают ли, по вашему мнению, мои люди ошибки и что им следует делать, чтобы их исправить. Если вы решите, что у них не хватает компетентности для работы с этим оборудованием, я хочу, чтобы вы сразу сообщили мне об этом напрямую. С упоминанием имен и подробностей.

*Ощущения консультанта:* Чувствую себя как судья, как будто мне приходится отслеживать работников клиента.

*Неискренний ответ консультанта:* В моем отчете будет описано, как используется оборудование и почему было так много поломок. Действия по исправлению ситуации — это сфера вашей ответственности.

*Искренний ответ консультанта:* Я чувствую, что меня воспринимают как судью или полицейского. Я не считаю, что эта роль самая эффективная. Я бы хотел, чтобы вы воспринимали мою работу как возможность увидеть зеркальное отражение того, что сейчас происходит. Потом вы и ваши люди сможете оценить, что необходимо сделать и требуется ли обучение. Я — не совесть.

*Клиент говорит:* Чтобы действительно понять эту проблему, вам необходимо вернуться на тридцать пять лет назад, когда это дело было организовано. Это было в ноябре 19... г. во вторник после полудня. Здесь работали только три человека. В то время их единственной функцией было выполнение заказов и ответы на телефонные звонки. Джордж был племянником менеджера по продажам и только закончил школу. Наши клиенты главным образом были с Восточного побережья... и т. д. и т. п.

*Ощущения консультанта:* Нетерпение, скука. Тратится слишком много времени на историю. Энергия уходит.

*Неискренняя реакция консультанта:* Молчание. Консультант слушает клиента в надежде, что он когда-нибудь все же дойдет до предмета разговора, или думает, что для клиента терапевтически важно рассказать все эти подробности.

*Искренний ответ консультанта:* Вы приводите мне слишком много подробностей. Мне сложно следить за вашим рассказом. Я хотел бы перейти к текущим ключевым проблемам. Какова главная проблема *сейчас!*

*Клиент говорит:* Когда вы просто закончите свой отчет по полученным данным, я и моя группа менеджмента встретимся, чтобы решить, что делать, и оценить результаты.

*Ощущения консультанта:* Меня исключают из реальных действий. Обсуждение проблем откладывается.

*Неискренняя реакция консультанта:* Возможно, есть информация, не включенная мной в отчет, но которая могла бы быть важной для процесса принятия вами решения. Или уступка.

*Искренний ответ консультанта:* Вы исключаете меня из принятия решения о том, что делать. Я хотел бы участвовать в этом собрании, даже если мое участие означает определенное неудобство для вас и вашей команды.

В этих примерах каждое вступительное высказывание клиента служит для того, чтобы определенным образом держать консультанта на расстоянии. Каждое высказывание является искусной формой сопротивления помощи консультанта и служит для снижения его влияния. Неискренние реакции консультанта — это попытки преодолеть сопротивление косвенно, обезличенно. Они облегчают клиенту возможность держаться на дистанции и относиться к заботам консультанта формально. Искренние ответы направлены на улучшение взаимоотношений консультанта и клиента и заставляют клиента относиться к роли и потребностям консультанта по проекту как к значимым. Простые и откровенные высказывания консультанта о взаимодействии консультанта и клиента создают большее равновесие во взаимоотношениях; они действуют как против тотального контроля клиента, так и против тотального контроля консультанта. Несбалансированный контроль в любом из направлений снижает внутреннюю приверженность к проекту и уменьшает шанс на успешное внедрение. Искреннее поведение консультанта является очень важной первой составляющей безупречной работы. Большая часть этой книги дает детальное и точное выражение того, как выглядит искреннее поведение в контексте осуществления консультирования.

## **ВЫПОЛНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ КАЖДОЙ СТАДИИ**

Кроме искренности безупречный консалтинг требует знания того, что необходимо для выполнения каждой из задач на каждой стадии проекта. Эти требования являются «основной деятельностью» каждой стадии, и они должны быть выполнены прежде, чем двигаться дальше.

Ниже представлены очень краткие описания требований каждой стадии. Они будут более подробно рассмотрены в следующих главах.

### **Заключение соглашения**

1. *Переговоры о потребностях.* Начало проекта требует, чтобы консультант и клиент обменялись информацией о том, чего они хотят друг от друга и что они могут предложить друг другу. Слишком часто консультанты преуменьшают свои потребности, а клиенты преуменьшают свои предложения.
2. *Справиться со сложной мотивацией.* Когда клиенты просят о помощи, они всегда делают это с некоторой непоследовательностью. Они хотят, чтобы вы были вовлечены и были полезны, но в то же время им хотелось бы никогда вас не встречать. Одна рука зовет вас, другая останавливает. Для заключения соглашения необходимо подавить эту двойственную мотивацию на ранней стадии проекта, чтобы она не мешала вам позже.
3. *Обсуждение вопросов об ощущении незащищенности и потери контроля.* Большинство настоящих беспокойств, которые клиент испытывает в связи с совместной работой над консалтинговым проектом, выражается достаточно опосредованно. Они спрашивают о рекомендациях, опыте, результатах других проектов, стоимости, необходимом времени и т. д. Часто то, что их действительно беспокоит, — это: (1) заставят ли их выглядеть или чувствовать себя глупыми или некомпетентными и (2) потеряют ли они контроль над собой, своей организацией или вами, консультантом? Следует обсудить эти беспокойства на стадии заключения соглашения.
4. *Заключение трехстороннего и четырехстороннего соглашения.* Вам необходимо знать, сколько у вас клиентов. У вашего клиента есть босс, и у вас может быть босс. Босс вашего клиента и ваш босс могли приложить много усилий для организации этого проекта. В этом случае они должны быть частью соглашения. По меньшей мере их роли должны быть ясны для вас и вашего клиента. Если участвуете вы, клиент и босс клиента, у вас имеется трехстороннее соглашение. Добавьте вашего босса, и вы получите четырехстороннее соглашение. Выяснение того, кто вовлечен в проект, и включение этих лиц в заключение соглашения является требованием стадии заключения контракта.

#### **Анализ и сбор данных**

1. *Уровни анализа.* Начальная формулировка проблемы в консалтинговом проекте обычно является признаком других проблем, лежащих в ее основе. Задачей для консультанта является формулировка различных уровней проблемы в понятной и простой форме.
2. *Политический климат.* Если ваш клиент — семья или организация, политика влияет на поведение людей и их способность решать проблемы. Ваша задача как консультанта заключается в том, чтобы понять политические нюансы ситуации и увидеть, как она повлияет на ваш проект и внедрение ваших рекомендаций. Мы часто вместе с клиентом делаем вид, что организации лишены политических нюансов, что в них все рационально.
3. *Соппротивление в ходе сбора информации.* Клиент всегда испытывает определенное нежелание рассказывать нам всю историю или делиться всеми данными, которые необходимы нам, чтобы понять, что происходит. Это сопротивление, которое часто проявляется косвенным образом в пассивном или странном поведении в ходе сбора данных, должно быть выявлено и идентифицировано.
4. *Интервью как элемент процесса совместного обучения.* Как только мы начали собирать данные, мы начали менять эту организацию. Мы никогда не являемся просто нейтральными, объективными наблюдателями. Начало процесса анализа предвещает процесс внедрения, и нам необходимо воспринимать это именно так. Когда на стадии сбора данных выявляются неприятные проблемы, мы должны исследовать их и не беспокоиться о смещении данных или отклонении исследования. Слишком часто мы воспринимаем нашу роль на стадии сбора данных как пассивную.

#### **Обратная связь и решение действовать**

1. *Отбор данных.* Цель сбора данных заключается в том, чтобы решить проблему, предпринять определенное действие, а не в том, чтобы провести само исследование ради исследования. Это значит, что информацию необходимо сократить до посильного объема. Каждый пункт, выбранный для обратной связи с клиентом, должен давать основания для действий, т. е. он должен быть под контролем клиента.
2. *Представление личных и организационных данных.* По мере того как мы собираем

данные об оборудовании, или системе вознаграждения, или информационных потоках, мы также получаем данные о стиле управления клиента. Мы узнаем о политических аспектах ситуации, об отношении людей к работе здесь. Одно из требований стадии обратной связи состоит в том, чтобы включать информацию такого типа в наш отчет. Личные и организационные данные включаются не для того, что бы обидеть кого-то или дать повод для сплетен, а как информация о контексте, в котором могут быть внедрены наши рекомендации. Это к тому же уникальный тип информации, которую клиент часто не может получить ни от кого другого.

3. *Организация встречи для обратной связи.* Встреча для обратной связи — это момент истины. Это момент наибольшего беспокойства как для клиента, так и для консультанта. Беспокойства для консультанта из-за того, что должно быть сказано; беспокойства со стороны клиента из-за того, что предстоит услышать. Консультанту необходимо контролировать эту встречу, чтобы выполнить ее задачу. Представление клиенту данных — это лишь часть повестки дня; основной целью является работа над решением о том, что делать. Чем лучше встреча по обратной связи ориентирована на то, что делать, тем выше шанс внедрения. Встреча по обратной связи может быть вашей последней возможностью повлиять на решение о внедрении. Воспользуйтесь этой возможностью.
4. *Фокусирование на Здесь и Сейчас.* Еще одно требование стадии обратной связи заключается в том, чтобы определить, как клиент воспринимает саму обратную связь. Обычно процесс обратной связи имеет те же изъяны и проблемы менеджмента, которые в первую очередь создали потребность в ваших услугах. Если организация страдает от отсутствия структуры или руководящего направления, это отразится и на том, как в конечном итоге обойдутся с вашим отчетом. Вам необходимо осознавать это и обращать на это внимание клиента. Если вы не будете точно знать, как обращаются с вашим проектом, вы просто станете очередной жертвой.
5. *Не принимайте это на свой счет.* Это самое трудное. Реакция клиента на вашу работу — это в большей степени ответ на процесс зависимости и получения помощи, чем сопротивление вашему индивидуальному стилю. У вас есть ваши особенности, у меня — мои. Однако если в ходе процесса обратной связи вы начнете мучиться по этому поводу, хотя бы внутри себя, то у вас появится большая проблема. Сопротивление, с которым вы сталкиваетесь в ходе процесса, — это сопротивление в перспективе работать над сложными организационными вопросами. Не поддавайтесь желанию принять это на свой счет.

### **Вовлеченность и реализация**

1. *Делайте ставку на вовлечение, а не на полномочия и убедительность Аргументов.* Даже если решение уже принято, настоящая работа еще предстоит. То, как мы вовлекаем людей, будет определять их готовность действовать на каждой стадии. Инстинктивно мы стремимся излишне сильно сосредоточиться на принятии решения и недооцениваем важности создания условий для людей, которые будут его реализовывать.
2. *Используйте скорее методики участия, чем информирования.* Каждая встреча должна быть примером нового способа работать и демонстрировать, что отношение персонала к работе обуславливает успех. Для этого требуются высокий уровень взаимодействия и особые методы работы. Люди не станут инвестировать в то, что уже им продано, даже если кажется, что они просто хотят, чтобы вы четко сказали, чего от них ждут.
3. *Поддерживайте открытые обсуждения сложных вопросов.* Доверие создается посредством обращения к сложным вопросам на ранней стадии и публично. Дайте возможность проявить сомнения и цинизм в самом начале. То, что отложено на будущее, вернется, чтобы преследовать вас. Умение вести сложные обсуждения будет определять доверие людей к проекту и их понимание того, является консультант представителем верхушки или он помогает всем сторонам.
4. *Выложите реальные возможности выбора на стол.* Привлеките людей к решению об изменении — чем раньше, тем лучше. Готовность действовать появляется благодаря обладанию правом выбора. Противьтесь искушению подготовить решение целиком на ранней стадии ради большей скорости. Готовность действовать может быть более важной, чем совершенство. На каждый вопрос всегда существует несколько правильных ответов.
5. *Измените стиль общения, чтобы изменить культуру.* Поддерживайте диалог, свободный

от осуждения, перебирания событий прошлого, провоцирующего внимания к тем, кого нет в комнате, и стремления к быстрому действию. Направьте обсуждение на личную ответственность, на вопросы о цели и средствах ее достижения и на то, что будет уникальным и новым в этом цикле изменений.

6. *Уделяйте внимание месту.* Способ организации общей встречи оказывает большее влияние на отношение к проекту и приверженность клиентов, чем нам кажется. Само помещение, то, как мы сидим, и то, как мы проводим собрание, — все это красноречиво свидетельствует о наших намерениях и о том, кто важен для достижения успеха. Большинство мест, где мы встречаемся, усиливает атмосферу строгого контроля и стратегии, основанной на полномочиях. Когда у нас есть выбор относительно устройства помещения, используйте его в своих интересах.

Можно двигаться от стадии к стадии и пропускать некоторые из вышеперечисленных пунктов. При заключении соглашения, например, большинство из нас достаточно хорошо оценит желания клиента. Но если нам не удастся определить желания консультанта или предложения клиента так же четко, как мы оцениваем желания клиента, значит, у нас есть проблема. Потребности, проигнорированные в начале, намного сложнее выявить и удовлетворить на более поздних стадиях. Примером является желание консультанта, чтобы менеджер клиента поддержал проект и рассказал своим людям о нем. Если это не обсуждалось на стадии заключения соглашения, то позднее вы будете чувствовать себя «не в своей тарелке», когда пойдете собирать данные у людей, которые даже не понимают, почему вы с ними разговариваете.

Другой ключевой задачей заключения соглашения является обсуждение мотивации клиента реализовывать проект. Иногда ваше желание начать проект может привести вас к сокращению обсуждения этого вопроса. Вы можете не спросить клиентов прямо о том, хотят ли они начать работу над проектом и насколько они воодушевлены этим. Если позднее на собрании по обратной связи вы выясните, что мотивация низка, может оказаться, что уже слишком поздно что-либо с этим делать.

Также из-за желания начать проект большинство из нас недооценивает и преуменьшает раннее сопротивление и скептическое отношение, с которыми мы сталкиваемся. Мы вводим себя в заблуждение, что раз уж клиенты начинают проект, они попадутся на него и научатся доверять нам. Это может привести к тому, что вначале мы будем сдавать свои позиции больше, чем нам бы того хотелось, в надежде, что сможем наверстать это в дальнейшем. Если сдавать позиции вначале, то, как правило, клиент будет воспринимать консультанта как человека, который работает с позиции «чего изволите». Если мы избегаем проблем вначале, клиент воспринимает нас как человека, который избегает проблем. Эти образы и ожидания изменить сложно, особенно если клиент хочет, чтобы мы сдавали позиции и избегали проблем.

Невыполнение задач каждой стадии приводит к тому, что незаконченное дело возвращается снова и снова, не дает нам покоя; оно всегда всплывает где-то, и обычно косвенным образом. Клиент, который чувствовал (хотя никогда и не выражал это напрямую), что в начале проекта мы действовали принуждением, — это клиент, который бесконечно будет подвергать сомнению наши данные на встрече по обратной связи. Бесконечные вопросы возникают из-за ощущения давления на начальной стадии, а не из-за наших ошибочных данных. На встрече по обратной связи будет намного сложнее исправить эти ощущения принуждения. Всегда проще обсудить их при заключении контракта, когда реализация проекта лишь начинается.

Завершенность каждой стадии, искренность при изложении того, что вы чувствуете по отношению к клиенту, — это все, что вам необходимо, чтобы консультировать безошибочно.

А как насчет получения результатов и как насчет ответственности?

## **РЕЗУЛЬТАТЫ**

По определению быть консультантом (а не менеджером) означает обладать прямым контролем и ответственностью только над собственным временем и над своим персоналом. Менеджеру платят за то, что он берет на себя ответственность за то, что внедряет или не внедряет линейная организация. Если менеджер клиента берет ваш отчет и решает ничего не использовать из него, это право менеджера. В конечном счете вы не отвечаете за то, чтобы ваш опыт и рекомендации были использованы. Если консультанты действительно считают, что они должны

быть ответственными за применение своих рекомендаций, они должны немедленно пойти работать линейными менеджерами и перестать называть себя консультантами.

Желание брать на себя ответственность за деятельность, которая по справедливости принадлежит клиентам, само по себе может стать главной преградой к нашей эффективности как консультанта. Если мы берем все на себя, «захватываем власть» и действуем, как если бы это была *наша* организация (желание, которое мы все временами испытываем), линейный менеджер «со-скакивает с крючка». Организация может получить решение текущей проблемы, но не получит знания о том, как самим это сделать. Когда в нашей системе что-то нарушается (а это обязательно произойдет), нас либо снова и снова вызывают, либо линейная организация заявит, что наша система была ошибочной с самого начала. Как чрезмерная зависимость клиента, так и его пренебрежение нежелательны для консультанта. Необходимо, чтобы было ясно, за что отвечаете вы, консультант, а за что отвечает линейный менеджер.

### **Ответственность**

То, что мы не отвечаем за последующие действия клиента с результатами нашей работы, не означает, что нам безразличен конечный результат. В действительности для меня очень важно, каково влияние моих усилий как консультанта. Я хочу, чтобы мои усилия служили делу. Каждый раз. Если инженера-консультанта пригласили для починки печи на заводе, он даст рекомендации для исправления и обслуживания печи так, чтобы она всегда превосходно работала. Проблема в том, что консультант не контролирует, *как* обслуживается печь.

Это самое глубокое разочарование в работе консультанта. Вы знаете, что ваши рекомендации надежны и что им нужно следовать, но вы не отвечаете за то, как обслуживается печь, — и вы должны принять этот факт. Все, что в ваших силах, — это работать с клиентами, так, чтобы увеличить возможность того, что они последуют совету и предпримут усилия, чтобы научиться обслуживать печь.

Ключом к повышению шансов на успех является сосредоточение внимания на том, как вы работаете с клиентами. Мы можем реально контролировать только собственную манеру работать, наше поведение, наши стратегии вовлечения клиентов и стратегии снижения нежелания обслуживать печь по-новому. Мы должны отвечать за то, как мы работаем с клиентами, а не за то, как клиенты управляют собственным производственным процессом.

В основе желания быть полезными лежит желание доказать, что наша работа привела к хорошим результатам. Потребность в признании со стороны клиентов за ваши риски и *усилия* является показателем нашего чванства и страха, который его питает. Клиенты будут знать (даже если они не смогут это четко назвать), какой вклад мы сделали. Наша потребность в конкретной демонстрации наших результатов нужна либо для нейтрализации наших сомнений, либо для маркетинга нашей услуги.

В значительной степени то, как я работаю с клиентами, зависит от моего специального опыта и надежности моих рекомендаций. Но с самого начала я и клиенты предполагаем, что я знаю свое дело, когда речь идет о технических специальных навыках. Это делает мои консалтинговые навыки — как я заключаю соглашение, получаю результаты, собираю данные, провожу обратную связь, борюсь с сопротивлением, участвую во внедрении — основными факторами, способствующими моей эффективности. Именно они и сказываются на результатах консалтинга.

Если я:

- являюсь экспертом в своей области (это предполагается);
- искренне веду себя с клиентом;
- стремлюсь выполнять задачу каждой стадии консалтинга;
- работаю, чтобы создать у клиента способность решать подобную проблему самому, —

то я имею полное право сказать, что я консультировал безупречно. Даже если после моих усилий клиентом не предпринято никаких действий. Даже если проект сорвался на ранней стадии заключения соглашения. Даже если мои услуги закончились в тот день, когда я дал свои рекомендации. Даже если все это случится, это можно назвать очень компетентной консультацией. Если все это случится, то такая консультация не принесет вам радости, потому что мы все хотим, чтобы мир менялся от одного нашего прикосновения.



Но это лучшее, что мы можем сделать.

Этот способ восприятия ответственности консультанта удерживает нас от захвата власти у наших клиентов и от бесполезного давления на них с тем, чтобы они сделали то, что они не могут или не хотят делать. Я считаю, что попытки руководить организацией клиента, принуждение обращать внимание на важность консультирования, жалобы на то, как менеджер осуществляет руководство, — все это снижает мою эффективность. Сосредоточенность на моих собственных действиях, выражение того, что я чувствую, работая с клиентом, и как *мы* работаем, — все это повышает мою эффективность.

Наши действия, наша осведомленность — это то, за что мы должны нести ответственность. Увольте меня за то, что я плохо заключаю соглашения; за то, что я не поднимаю вопрос о низкой мотивации клиента до встречи по обратной связи; увольте меня за настолько полное и идеальное оформление рекомендаций, что клиент боится дотронуться до них, — но воздайте мне должное за заключение четкого соглашения с тремя менеджерами, которые закрыли проекты при известии о назначении нового вице-президента. Воздайте мне должное за то, что я не начал проект, когда директор производства сказал, что это необходимо, однако все говорило об обратном.

Завершение задачи каждой стадии; искреннее поведение с клиентом — это то, что требуется для безупречной консультации, консультации, направленной на успех. За тридцать лет консультирования все мои неудачи (которые я помню с огорчающей четкостью) происходили либо из-за того, что я был настолько увлечен тем, как лично я собирался решать проблему клиента, что не придавал значения мотивации клиента, либо потому, что мне настолько хотелось получить этого клиента, что я не беспокоился о том, как выглядело соглашение. В каждом случае я игнорировал определенный шаг в процессе консалтинга, не был внимательным к задаче конкретной стадии или предпочитал реагировать неискренне на свои беспокойства о клиенте. Если бы я больше сосредоточился на том, как именно я работал с каждым клиентом, этих неудач можно было бы избежать.

Неудач можно избежать, но это не значит, что консультант должен ожидать значимых изменений в результате каждого отдельного проекта. Внутренние консультанты часто говорят: «Вы хотите сказать, что, если я веду себя искренне и выполняю задачи каждой стадии, я получу поддержку директора производства, который до сих пор не хотел со мной разговаривать?» Когда они задают этот вопрос, они выражают свое скептическое отношение. Это скептицизм, имеющий право на существование. Ни одно действие консультанта не будет гарантировать результатов с клиентом. Для этого есть несколько причин.

Каждый из нас учится и использует информацию различными способами. Для менеджеров часто бывает сложно принять помощь и быть публично открытыми для предложений по улучшению их работы. Частным образом они могут находиться под сильным влиянием нашей работы, и мы можем никогда об этом не узнать. Давление на клиентов, с тем чтобы они почувствовали, что мы им непосредственно помогли, может быть огромной преградой обучению, которому мы пытаемся содействовать. Если мы можем фокусироваться просто на манере, в которой мы работаем с клиентами, то избежим навязчивого давления на клиентов и результаты не заставят себя ждать.

Вторая причина, по которой консультанты не могут судить о своей работе просто по реакции менеджеров на нее, заключается в том, что нравится это или нет, но менеджеры клиента имеют право ошибаться. Менеджеры имеют право избегать работы с проблемами операторов печи, избегать строгого контроля над мелкими наличными суммами, иметь неэффективные системы компенсации продавцам на местах. Менеджеры также имеют право страдать, и как консультанты мы часто находимся далеко от их жизни, чтобы что-то изменить.

Особенно сложно смириться с правом менеджера на ошибку внутренним консультантам. Если мы находимся в организации, которая нам дорога, и мы видим, что отдел пропадает (гибнет), мы чувствуем себя обязанными перед организацией и самими собой попытаться изменить ситуацию. Это хорошее желание, потому что оно наполняет смыслом нашу работу. Ошибка, которую могут совершить консультанты, в том, что восстановление этого отдела перерастает в личную цель. За восстановление отвечает менеджер этого

отдела, а не консультант. Принятие на себя прав менеджера, включая право на ошибку, приводит к ошибке консультанта. Это может также привести к разочарованию и отчаянию, потому что вы рискуете взять на себя задачу, для выполнения которой у вас просто может не быть возможности. Ваша собственная ответственность как консультанта заключается в том, чтобы предоставлять информацию настолько просто, прямо и настойчиво, насколько это возможно. И выполнять задачи каждой стадии консультирования. Это все, что следует делать, И в каждом из нас есть способность делать это идеально.

#### 4. ОБЗОР СТАДИИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СОГЛАШЕНИЯ

В начале каждого семинара по искусству консалтинга я спрашиваю людей, что они хотят узнать о консалтинге. Первая волна ответов очень разумна и ориентирована на задачу.

Как вы начинаете проект?

Как вы измеряете эффективность консалтинга?

Можно ли действовать одновременно и как судья, и как помощник?

Как выявить ожидания клиента?

Как вы заходите в дверь, когда вам не рады?

Как установить отношения доверия?

Что такое навыки консалтинга?

Когда мы прервемся на ленч?

...И т. д.

В ходе семинара легко увидеть настоящие побуждения, которые лежат в основе этих желаний. Что консультанты хотят знать о консалтинге? Мы хотим научиться тому, как иметь власть над нашими клиентами! Как мы влияем на них, заставляем делать то, чего хотим мы, управляем ими? И делая это с ними, как нам сохранить их уважение и признательность?

Фраза «власть над клиентами» — это искажение более конструктивного ожидания «обладать властью *вместе с* нашими клиентами». Если мы хотим контролировать клиентов, то это возводит нас на пьедестал, а их ставит ниже. Это очень нестабильное положение, потому что клиенты вскоре понимают, что мы хотим их контролировать, и они способны легко поставить нас на место. Им это сделать не сложно: менеджеры получают заработную плату за то, что они сохраняют контроль, иначе что они за менеджеры. Так что желание обладать властью *над* клиентом — проигрышная позиция для консультанта. Реальной альтернативой является обладание властью *вместе с* клиентом; оказывать прямое и конструктивное влияние, находясь на одном уровне.

Вероятно, максимальной возможностью воздействия консультант обладает на стадии заключения соглашения. Существуют возможности воздействия, которые могут быть утрачены в ходе проекта, если они не рассматривались в ходе заключения соглашения. Соглашение задает тон, и намного проще заключить новое, первоначальное соглашение, чем перезаключить старое. Любой, кто был женат в течение более чем одного года, понимает это.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ СОГЛАШЕНИЯ: КОНЦЕПЦИЯ И НАВЫК**

Тип данного соглашения — социальный контракт. Контракт — это просто открытое соглашение о том, чего клиент и консультант ожидают друг от друга, и как они собираются работать вместе. Обычно это устное соглашение, а иногда письменное. Контракты с внешними консультантами чаще бывают в письменном виде, потому что внешним консультантам доверяют меньше, чем внутренним; особенно, когда дело касается денег. Некоторые внутренние консультанты хотят иметь письменный документ, описывающий проект, над которым они работают. Это, возможно, неплохая идея, даже если это сделано в форме письма. Но по существу соглашение между внутренними или внешними консультантами и линейными менеджерами это социальное соглашение. Оно разрабатывается не столько ради принуждения, сколько ради четкого обсуждения того, что предусмотрено проектом.

#### **Слово «контракт»**

«Мы не юристы» — говорят люди. «Контракт — это юридический документ, написанный официальным языком, он обязателен для соблюдения, заключается в письменной форме и имеет жесткую формальную структуру. Почему бы не называть это рабочим соглашением?» Слово «контракт» пригодно по двум причинам. Из-за того что мы не привыкли думать о социальных и рабочих отношениях в договорных терминах, это слово привлекает внимание к необходимости особых ожиданий от консалтинговых отношений. К тому же некоторые дополнительные юридические значения слова *контракт* применимы к консалтинговым отношениям.

Юридические контракты содержат два основных элемента, которые применимы к кон-

салтинговым взаимоотношениям, — обоюдное согласие и значимое встречное удовлетворение.

### **Обоюдное согласие**

Обе стороны вступают в соглашение свободно и по своему собственному выбору. Концепция обоюдного согласия напрямую относится к тому, насколько мотивированы штатный работник и линейный менеджер, чтобы вместе участвовать в проекте. В организации существует много сил, которые заставляют людей работать вместе. Усвоенное долженствование или модные течения могут стать мощной силой принуждения. Штатный работник тоже действует под влиянием долженствований. «Штатный работник никогда не должен говорить "нет" линейному менеджеру» — убеждение, которое может привести к началу проекта, в успех которого штатный работник не верит.

Принуждение может также быть очень прямым.

Когда диалог в том или ином варианте происходит, консультант и клиент договариваются о том, какую работу им предстоит проделать, но они не работают над продуманным и юридически точным контрактом. Консультант работает по принуждению и вступает в соглашение не свободно. Зачастую невозможно заключить полноценный контракт. Это нормально. Главное, что когда менеджер в конце концов оказывается неудовлетворенным результатами, полученными при использовании новой формы оценки персонала, причина этого — дисбаланс изначального контракта, а не неподходящая форма оценки.

**Основная концепция:** чтобы существовало прочное соглашение, должна существовать обоюдная польза.

### **Обоюдная польза**

Для наших целей *обоюдная польза* — это обмен чем-то ценным между клиентом и консультантом. Внутренние консультанты в особенности привыкли фокусироваться на пользе, которую получает клиент. Первоначальный стимул, который стоит за обсуждением между линейным работником и штатным консультантом, состоит в обсуждении услуг, которые должны быть предоставлены линейному работнику. Эта услуга или польза принимает форму совета, анализа или просто размышления. Чтобы существовало веское соглашение, необходимо, чтобы штатный работник в ответ получил что-то ценное. Именно эта сторона уравнения часто недооценивается, игнорируется или предполагается без обсуждения.

Штатные работники зачастую говорят, что все, что им в действительности нужно, — это признательность; знание того, что они сделали определенный вклад. На эмоциональном уровне это может быть правдой, но существуют некоторые более материальные вещи, необходимые консультантам, и которые должны содержаться в основном контракте:

- *необходимость функционального партнерства в работе* означает возможность влияния на то, что происходит, информирование о значимых событиях, уважение уникального вклада, который вы делаете;
- *обладание доступом к людям и информации в линейной организации:* свобода действия для работы с проблемами и данными, которые кажутся вам важными;
- *возможность использовать рабочее время людей среднего звена организации.* Основной стоимостью большинства оптимизационных проектов (даже тех, в которых задействовано сложное оборудование) является использование времени людей в линейной организации для планирования и внедрения изменений в их работу. Часто консультанту дается задание с условием: не занимать слишком много рабочего времени линейных работников, потому что «они» не хотят прерывать производство. Это тревожный сигнал о том, что в соглашении не соблюдено равенство сторон и оно нуждается в пересмотре;
- *возможность использования инноваций.* Как правило, консультанты хотят попробовать использовать новые методы. Вы вправе попросить о такой возможности напрямую, а не делать это тайно.

В следующей главе мы более полно рассмотрим потребности и желания консультанта. Здесь важно запомнить, что вы только подрываете вашу способность оказывать воздействие, если в начале вы недооцениваете собственные потребности и желания. Чтобы со-

глашение было действенным, необходимы сбалансированное встречное удовлетворение и взаимная польза.

## **НАВЫКИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СОГЛАШЕНИЯ**

Безупречно заключать соглашение означает:

- 1) вести себя искренне и
- 2) завершать дело стадии заключения соглашения.

Делом стадии заключения соглашения являются обсуждение потребностей, работа со смешанной мотивацией, обсуждение проблемы незащищенности и потери контроля и четкое обозначение всех сторон контракта. Существует список консалтинговых компетенций, которые требуются, чтобы выполнить задачу заключения соглашения.

Вы должны быть способными:

- задавать прямые вопросы о том, кто является клиентом проекта и чья заинтересованность менее очевидна;
- прояснять, каковы ожидания клиента от вашей работы;
- просто и ясно формулировать, что вы хотите от клиента;
- сказать «нет» или отложить проект, который, по вашему мнению, имеет меньше чем 50% на успех;
- напрямую выяснить наличие внутреннего беспокойства клиента о потере контроля;
- напрямую выяснить наличие внутреннего беспокойства клиента о незащищенности и уязвимости;
- оказывать клиенту прямую вербальную поддержку;
- когда заключение соглашения проходит неконструктивно, напрямую обсудить с клиентом, в чем причины этого.

Более детально компетенции обсудим, когда мы будем говорить о встрече по заключению соглашения (в следующей главе). Список, приведенный выше, содержит наиболее важные компетенции, те, которые многим из нас тяжело даются. Нам тяжело даются не сами действия, а осознание важности этих действий. Прямое обсуждение с клиентом — обсуждение потери контроля, уязвимости, ваших пожеланий, шанса на успех и того, как проходит обсуждение, — отличает обычное заключение соглашения от блестящего заключения соглашения. Проблема заключается в том, что можно провести встречу по заключению соглашения, в которой ни один из этих аспектов не обсуждается напрямую. Когда это происходит, консультант и клиент как бы сговариваются между собой о том, чтобы не поднимать определенные щекотливые вопросы. Рациональное объяснение, которое мы для себя используем, следующее: «Что ж, я займусь этими аспектами, если это станет необходимо». *Всегда необходимо обсудить вопросы контроля, уязвимости, ваших желаний и шансов на успех.* Если, читая это, вы осознаете, что *вы* всегда проговариваете эти аспекты в разговоре с клиентом, то тогда вам следует приободриться — вы, возможно, работаете лучше, чем вы думаете.

## **ЭЛЕМЕНТЫ КОНТРАКТА**

До сих пор мы сосредоточивались на процессе разработки соглашения. В этой части вам предлагаются некоторые советы о том, что должно включать в себя соглашение. Но сначала несколько слов о форме.

Люди всегда спрашивают: должен ли контракт быть в письменной форме? Если у вас есть силы и время, то да. Письменная форма соглашения необходима для ясности, а не для принуждения. Если контракт заключен в письменной форме и клиент хочет от вас получить какие-то другие услуги, вам придется либо заново заключать соглашение, либо остановить проект. Наличие изначального соглашения в письменной форме не меняет этого. Если вы вкладываете в проект наличные деньги или оплачиваемое время, то тогда письменный контракт поможет вам потребовать возвращения ваших денег и оплаты вложенного времени, если проект будет закрыт. Для большинства внутренних консультантов настоящая ценность письменного контракта заключается в установлении более четкого взаимопонимания с линейным менеджером перед началом проекта. Это хорошая проверка того, надежный ли у вас контракт. Письменное изложение соглашения заставляет вас быть более определенным относительно того, что вы собираетесь делать.

Письменный документ должен быть коротким, открытым и написанным почти разго-

ворным языком. Целью является изложение информации, а не защита в суде.

В большинстве ваших контрактов должны присутствовать следующие элементы, особенно когда контракт является началом значительного проекта.

### **1. Границы вашего анализа**

Начните с формулировки проблемы, на которой вы собираетесь сосредоточиться. Если она обсуждалась на встрече по заключению соглашения, вы можете включить формулировку того, во что вы не собираетесь быть вовлеченным.

#### **Примеры**

«Исследование будет касаться Brogan Reactor Furnace (печи реактора) и сети ее периферийного обслуживания. Мы не будем заниматься проблемами, существующими на электростанции В».

«Мы оценим эффективность текущей организационной структуры отдела маркетинга и ее области взаимодействия с отделом сбыта».

### **2. Цели проекта**

Они говорят об ожидаемых вами организационных улучшениях, если консультирование будет успешным. Это ваше лучшее предположение о выгодах, которые может ожидать клиент. Иногда это утверждение должно помочь клиенту быть реалистичным относительно ограничений проекта. Вы не волшебник и должны напоминать об этом клиенту.

Существует три большие области, в которых вы можете рассчитывать на то, что сможете помочь клиенту. Вначале вы должны четко определить, которые из них являются частью вашего соглашения.

**Решить определенную техническую проблему.** Клиент хочет с вами поговорить, потому что где-то в его организации есть больное место, Срочная цель — уменьшить боль, будь это боль от текущих неудовлетворительных результатов или от того факта, что возможности улучшить эту ситуацию не выявляются.

**Научить клиента, как в следующий раз решать проблему самостоятельно.** Вы можете разработать решение и просто отдать его клиенту. Если можно ожидать, что клиент справится с этим сам, когда проблема появится вновь, это должно быть четко обозначено. Если процесс решения проблемы, используемый вами, будет передан клиенту, тогда это потребует от клиента намного большего участия в ходе проекта.

**Помочь организации улучшить управление своими ресурсами, использование своих систем и внутреннее функционирование.** Любая проблема бизнеса или техническая проблема имеет компонент, в котором то, как проблема решается, является частью проблемы. Иногда это называется «политикой» ситуации. Многие внутренние консультанты не склонны заниматься этой областью. Чем в большей степени вы сможете включить этот компонент в качестве цели проекта, тем более долгосрочную помощь вы окажете. (Этому уделено больше внимания в главах по сбору данных и исследованию.)

#### **Примеры; хозяйственные цели**

«Целью этого исследования является повышение эффективности работы печи на 4%».

«Нашей целью является повышение способности отдела маркетинга реагировать на меняющийся потребительский спрос. Особенно мы надеемся разработать способ снижения времени до шести недель на выведение нового товара на рынок».

#### **Задачи обучения**

«Второй задачей является обучение технической группы предприятия тому, как выполнять этот тип исследования реактора».

«Штат служащих отдела маркетинга должен стать более эффективным в оценке своей способности реагировать на рынок и в изменении своей структуры в будущем».

#### **Задачи организационного развития**

«Этот проект поможет директору завода разработать способы лучшего управления взаимодействием инжиниринговой службы эксплуатации».

«Целью этого проекта является улучшение взаимодействия группы изучения рынка и менеджеров производства конкретного продукта».

### **3. Тип информации, которую вы ищете**

Доступ к людям и информации — ключевые желания консультанта. Основной проблемой линейной организации является вопрос о том, насколько глубоко допускать вас в недра своей организации. Они хотят рассказать вам, что происходит в действительности, но в то же время они опасаются рассказывать вам о происходящем в действительности. Приблизьтесь, но не слишком близко. Вопреки тому что говорит вам линейный менеджер, всегда существует желание утверждать, что организация делает самое лучшее, что возможно сделать в этих условиях. Временами это желание может быть сильнее, чем желание решить проблему. Один из способов препятствовать этой амбивалентности заключается в том, чтобы быть в начале крайне определенным относительно того, какая информация вам нужна.

Некоторыми типами информации, которую вы можете захотеть особо отметить в соглашении, являются технические данные, цифры и трудовой процесс, отношение людей к проблеме, а также роли и области ответственности.

#### **Примеры: технические данные, цифры и трудовой процесс**

«Чтобы осуществить проект, нам потребуются показатели суточной выработки по оборудованию и границы рабочих температур и давления для печи».

«Ваше участие в проекте потребует предоставления списка процедур по согласованию цифр ежедневного учета и показателей текучести рабочей силы в группе».

«Как только начнется проект, нам потребуется рассмотреть плановые и реальные графики последних шести попыток совершенствования продукта».

#### **Отношение людей**

«Мы хотим опросить как минимум пятнадцать человек, чтобы определить, как они в настоящее время рассматривают функцию маркетинга».

«Мы хотим поговорить с операторами печи, чтобы определить тип обучения, которое они считают необходимым, и раскрыть их восприятие того, как контролирующая их группа вознаграждает хорошую и плохую работу. Мы также планируем задать подобные вопросы членам группы контролеров».

#### **Роли и области ответственности**

«Отдел маркетинга предоставит определение того, кто отвечает за главные решения по созданию новых товаров на каждой стадии процесса».

«Мы получим информацию у всех руководителей об их отношении к своей работе и к полномочиям, которые у них есть для управления своими частями рабочего процесса».

### **4. Ваша роль в проекте**

Здесь следует сформулировать то, как вы хотите работать с клиентом. Если вы хотите трудовых взаимоотношений, это нужно сформулировать сейчас. Сделайте это как заявление о своих намерениях и воодушевленности. Разъяснение всех способов, которыми вы собираетесь пользоваться, работая вместе, не приводит к успеху. Вначале сложно предсказать, что произойдет. Вы можете сделать несколько заявлений о желательности разделения ответственности 50/50 за определение проблем, интерпретацию полученных данных и разработку рекомендаций и планов действия.

#### **Пример**

«Наша основная роль заключается в том, чтобы предоставить вам четкую и ясную картину того, как в настоящее время ваше предприятие работает и обслуживает печь. В то время как мы обладаем знанием конструкции оборудования, ваша группа хорошо знает повседневные операции. Мы хотели бы представить наш анализ проблем с производительностью, а затем вместе с вами разработать рекомендации о том, какие изменения следует произвести. Основная часть нашей роли заключается в том, чтобы помочь вам решить эту проблему самим в следующий раз. Для этого требуется, чтобы руководители среднего звена предприятия были вовлечены в проект на каждой стадии исследования. Мы собираемся одновременно разработать специальные решения для текущих проблем и сыграть важную обучающую роль для вас и ваших руководителей».

### **5. Услуга, которую вы предоставите**

Здесь важно быть очень точным относительно того, что вы предлагаете. Будет ли ваша обратная связь в письменной или устной форме? Каков будет объем и как много деталей получит клиент? Ожидается, что по объему отчет будет на пяти или на пятидесяти стра-

ницах? Насколько узкоспецифичными будут ваши рекомендации? Вы дадите несколько общих советов о том, как улучшить ситуацию, или вы предоставите список шагов, которые можно немедленно осуществить? Предоставите ли вы решения или шаги, которые можно предпринять и которые в конце концов приведут к решениям?

Конечно, с самого начала вы не можете всего этого определить, но, исходя из собственного опыта, вы можете сказать, насколько конкретны вы будете. Этот аспект консалтинговых взаимоотношений — детальность и характер рекомендаций — является основной причиной разочарования клиента в полученных консалтинговых услугах. Это не означает, что рекомендации всегда должны быть детальны или всегда должны быть общими; это зависит от задачи, которая стоит перед консультантом. Это в действительности означает, что у клиента должно быть четкое понимание того, как будет выглядеть ваш продукт.

**Пример: обещание детальных рекомендаций**

«Результатом этого проекта будет детальная письменная характеристика сделанных нами выводов, которая займет от пятнадцати до сорока страниц. По всем основным выводам мы предложим конкретные рекомендации, в соответствии с которыми вы сможете действовать».

**Пример: обещание общей консультации**

«Результатом этих интервью будет приблизительно одна страница наших основных выводов. Они только обозначат те критические области, которые следует рассмотреть. Сами рекомендации будут разработаны совместно с вами после обсуждения списка проблем. Эти рекомендации будут разработаны на заседании по обратной связи, которое займет половину дня. Оно запланировано нами на конец проекта».

Обещая клиенту результаты, помните, что в определенный момент действовать должен будет клиент. Именно клиент, а не вы на самом деле будет создавать долгосрочный результат. Вы можете гарантировать решение проблемы, но вы не можете гарантировать, что этому решению последуют. Вам может быть удобно взять решение полностью на свои плечи, но это может лишить клиентов ответственности, которая принадлежит им по праву.

**6. Какие поддержка и вовлеченность вам нужны от клиента**

Для консультанта эта часть является центральной частью соглашения. Это то место, в котором вы устанавливаете, что вам необходимо от клиента, чтобы сделать этот проект успешным. Это список того, что клиент обеспечивает вам. В частности, включите сюда те пожелания, которые были предметом некоторого обсуждения на устном совещании по заключению соглашения. Письменное обозначение ваших нужд делает взаимодействие ясным и если обсуждался чувствительный вопрос, помогает убедиться, что он был разрешен.

**Пример**

«Вы (линейный менеджер) согласились сообщить вашей организации о существовании и необходимости этого проекта. Мы также договорились встретиться с вице-президентом отделения компании, чтобы узнать его точку зрения на проблему и включить его во второе совещание по обратной связи. (Пример того, что могло быть чувствительной темой для обсуждения.) Кроме того, два человека из вашего штата служащих должны быть в нашем распоряжении максимум на семь дней каждый, чтобы помочь нам с анализом данных и выводами».

**7. Временной распорядок**

Включите время начала, любые промежуточные сроки и дату завершения проекта. Если вы хотите предоставить клиенту промежуточные отчеты перед полным завершением проекта, запланируйте их в самом начале. Всегда проще отменить встречу, чем организовать ее в последнюю минуту.

**Пример**

«Мы можем начать эту работу через шесть недель и планируем завершить ее спустя десять недель после начала».

**8. Конфиденциальность**



Так как вы всегда имеете дело и с политической ситуацией, и с технической, вы постоянно заботитесь о том, кто получает какой отчет. Я веду себя консервативно в этом вопросе и предпочитаю предоставлять самому клиенту контролировать, с какими людьми он хочет разделить полученную информацию. Эту роскошь может себе позволить внешний консультант. В качестве внутреннего консультанта у вас может не быть другого выбора, кроме как отсылать техническое исследование или аудиторский отчет вверх по иерархическим ступеням фирмы. Все, что вы можете сделать, —• сообщить клиенту о том, кому вам необходимо предоставить копии вашего отчета. Это дает клиенту возможность выбора того, как защитить себя при необходимости.

#### **Пример: легкий случай**

«Результаты этого исследования будут переданы техническому директору (клиент). Любая дальнейшая отчетность (в вышестоящие инстанции) является компетенцией директора. Если от внутренних консультантов потребуют представить отчет о результатах на корпоративный уровень, директор будет информирован об этом и приглашен посетить любое собрание, проводимое по этому вопросу».

#### **Пример: трудный случай**

«Результаты аудита будут доложены в комитет управленческого аудита. Перед выпуском отчета контролер отделения компании (клиент) сможет просмотреть и прокомментировать выводы, полученные при аудите, и рекомендации. Цель (и обычная практика) заключается в том, чтобы отчет по аудиту направился в комитет при поддержке контролера отделения и команды, занимающейся аудитом. Окончательный отчет также включает в себя список корректирующих действий, которые планируются отделом».

### **9. Последующая обратная связь с вами**

Дополнительным элементом соглашения является просьба к клиенту дать вам знать о результатах вашей работы спустя шесть месяцев после того, как вы уйдете. Если вы хотите об этом знать, но зачастую не получаете такой информации, попросите об этом.

#### **Пример**

«Спустя примерно шесть месяцев после окончания проекта консультант свяжется с клиентом для получения информации о результатах проекта. Это может принять форму анкетирования персонала, телефонного опроса или просьбы прислать консультанту некоторые последние производственные показатели».

## **КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА № 2. АНАЛИЗ ОДНОГО ИЗ ВАШИХ СОГЛАШЕНИЙ**

Возьмите сложный контракт, который вы заключали. Запишите элементы этого контракта, используя следующие заголовки:

1. Границы вашего анализа.
2. Цели проекта.
3. Тип информации, которую вы ищете.
4. Ваша роль в проекте.
5. Продукт, который вы предоставите.
6. Какая поддержка и вовлеченность нужна вам от клиента.
7. Временной график.
8. Конфиденциальность.
9. Последующая обратная связь.

### **ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ЗАКЛЮЧЕНИЯ СОГЛАШЕНИЯ**

Модель встречи по заключению соглашения представлена в следующей главе. В основе этой модели лежит набор основных правил заключения соглашения, которые стали результатом влияния на меня гештальтпсихологии<sup>4</sup> (Gestalt psychology).

1. Ответственность в любых взаимоотношениях должна быть поделена 50/50. У каждой истории есть две стороны. Должна иметь место симметрия, иначе отношения разрушатся. Соглашение должно быть 50/50.
2. Вступление в соглашение должно быть свободным выбором для обеих сторон.
3. Вы не можете получить что-то, не дав ничего. Необходимо удовлетворить потребности

---

<sup>4</sup> Я посетил семинар, который проводили Клэр и Майк Райкер (Claire and Mike Reiker); они представили эти основные правила настолько четко и убедительно, что с тех пор я их использую.

- обеих сторон. Даже в отношениях между боссом и подчиненным.
4. Все потребности законны. Желать — это право, приобретенное по рождению. Вы не можете сказать: «Вам не следует этого желать».
  5. Вы можете отказать в том, чего от вас хотят другие. Даже если это клиенты.
  6. Вы не всегда получаете то, что вы хотите. И вы тем не менее будете продолжать дышать. Вы тем не менее будете жить; у вас тем не менее будет больше клиентов в будущем.
  7. Вы можете договариваться о принятом поведении, но вы не можете договариваться с другим человеком об изменении его ощущений.
  8. Вы не можете просить о том, чего у другого человека нет.
  9. Вы не можете обещать чего-то, что не сможете предоставить.
  10. Вы не можете заключать соглашение с тем, кого нет в помещении, например с боссами и подчиненными клиента. Вы должны встречаться с ними лично, чтобы знать, что вы находитесь с ними в контрактных отношениях.
  11. Записывайте соглашение, когда можете это сделать. Большинство из них нарушаются из-за небрежности, а не умышленно.
  12. Социальные контракты всегда можно перезаключить. Если клиент хочет перезаключить соглашение в середине проекта, будьте ему благодарны за то, что он говорит вам об этом, а не просто делает это, не сказав ни слова.
  13. Контракты требуют указания сроков завершения и времени их действия.
  14. Для заключения успешного соглашения требуются добросовестность и зачастую удача.

## 5. ВСТРЕЧА ДЛЯ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СОГЛАШЕНИЯ

Есть старая шутка Дэвида Штайнберга (David Steinberg) о том, как человек приходит на первую встречу со своим психиатром. Он заходит в офис и видит два стула, на которые можно сесть. Он обращается к психиатру: «На какой стул мне садиться?» Психиатр говорит: «На любой». Человек садится на один из стульев. Психиатр вскакивает, указывает на него пальцем и кричит: «АГА! ВСЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ!»

Также и с заключением соглашения. Почти каждое событие и действие несет в себе сообщение о том, каким будет этот проект и этот клиент.

Личное взаимодействие клиента и консультанта в ходе начальных встреч по заключению соглашения является точным предсказанием того, как будет в дальнейшем развиваться сам проект. Если вы сможете принять эту концепцию, вы будете уделять пристальное внимание процессу начальных встреч. Фактически основным навыком в заключении соглашения является способность определить и обсудить характеристики процесса взаимодействия консультанта и клиента по мере того, как они появляются.

Встреча для заключения соглашения обычно назначается посредством телефонного звонка. В ходе этого телефонного разговора следует выяснить определенные вещи, которые помогут подготовиться к встрече. Кто предложил провести встречу? Это будет первым указателем того, где лежит ответственность. Если кто-то предложил линейному менеджеру встретиться со штатным консультантом, это предупредительный сигнал о том, что менеджер может испытывать некоторое принуждение к действию. Выясните, кто будет присутствовать на встрече и каковы будут роли присутствующих. Сколько времени отведено на встречу? Это является предварительным показателем того, насколько важен этот проект для менеджера. Вы получаете разную информацию, когда слышите: «У нас есть полчаса» или: «У нас есть столько времени, сколько потребуется». Выясните, каков ожидаемый результат от встречи. Эта встреча посвящена тому, как начать действовать, или тому, делать ли что-нибудь вообще? Потребуется ли коммерческое предложение? Выяснение этих вопросов еще перед встречей дает вам больше данных, чтобы подготовиться к ней. Это также сигнализирует клиенту о том, что это будет сделка 50/50 — что вы ответственное действующее лицо в процессе, а не просто прислуга.

Все это, конечно, проще, если встречу инициирует клиент, чем когда вы сами стучитесь в дверь. Позднее в этой главе мы сосредоточимся на продаже услуг клиентам, которые еще не знают, что им нужны ваши услуги. Однако когда клиент хочет с вами встретиться, вы должны предложить по телефону как минимум, следующие вопросы:

Что вы хотели бы обсудить?

Кто является клиентом этого проекта?

Кто еще будет присутствовать на встрече? Каковы их роли?

Сколько у нас будет времени?

Вы знаете, что вы хотите начать какой-то проект, или мы собираемся обсудить, делать ли нам что-нибудь вообще?

### **КТО ЯВЛЯЕТСЯ КЛИЕНТОМ?**

Когда вы встречаетесь с клиентом для начала заключения соглашения, вашим ключевым вопросом является вопрос: кто является клиентом? У большинства проектов существует множество клиентов. Линейный менеджер, с которым вы разговариваете, — это один клиент. Существуют и другие клиенты, которые могут иметь свою долю интереса в последующих действиях (см. главу 7). Одно из основных правил заключения соглашения состоит в том, что вы не можете заключать соглашение с тем, кого нет на встрече. Если какие-либо основные действующие лица не присутствуют, когда вы обсуждаете начало и рамки проекта, вы сможете понять, поддерживают ли они проект, только когда вы действительно с ними встретитесь.

В общих чертах, клиентами проекта являются люди, которые:

- присутствуют на первоначальном собрании по планированию;
- устанавливают цели проекта;
- одобряют те действия, которые следует предпринять;
- получают отчет о результатах вашей работы.

Это означает, что клиент может быть отдельным человеком, группой топ-менеджмента, целым отделом, с которым вы работаете через группу представителей для планирования, или вашим собственным боссом. Попробуйте провести по крайней мере одну встречу с каждым человеком, который является одним из инициаторов этого проекта. Даже если они относятся к очень высокому уровню организации. Это позволит вам получить собственную информацию о том, что они хотят от вас получить, и удовлетворит ли их то, что вами запланировано.

### **ВЕДЕНИЕ ВСТРЕЧИ ПО ЗАКЛЮЧЕНИЮ СОГЛАШЕНИЯ**

Достижение соглашения о том, как вы будете работать с клиентом, может следовать логической последовательности. На рис. 2 изображена последовательность шагов, которые приводят или к соглашению о совместной работе, или к решению не работать вместе. Используя эту модель, вы должным образом осуществляете задачу стадии заключения соглашения. Описывая последовательность шагов, я хочу дать вам одновременно четкое определение каждой задачи, которые следует выполнить, а также разъяснить, как будет выглядеть способ искреннего выполнения этой задачи.

Цель, на которой мы здесь сосредоточиваемся, заключается в разработке стабильного, сбалансированного и осуществимого соглашения между консультантом и клиентом.

#### **Шаг 1. Уважение личности**

Как бы линейный менеджер ни был мотивирован в поиске вашей помощи, сложно просить о помощи в организациях. Я занимался консультированием годами, но тем не менее, когда моя собственная организация нанимает консультанта, чтобы помочь с какой-либо проблемой, я испытываю определенное неудобство. Так что первый пункт в повестке дня при заключении соглашения состоит в том, чтобы сделать что-то, что поможет повысить уровень личностного комфорта между консультантом и клиентом. Некоторые люди пытаются сделать это, обсуждая результаты матчей или погоду. Было бы лучше сделать это более лично. Мой совет людям на семинарах по навыкам консалтинга следующий:

Делайте личные утверждения о ваших чувствах относительно присутствия сегодня на этой встрече с клиентом.

#### **Примеры**

«Это одно из немногих предприятий, с которыми я никогда не работал; я рад, что вы позвонили».

«Я удивлен, что вы заинтересовались тем, что мы делаем. Я надеюсь, что мы сможем чего-то добиться».

«Кажется, что это вас беспокоит. Я надеюсь, что для нас это подходящее время, чтобы встретиться».

#### **Шаг 2. Обсудить понимание проблемы**

Клиенты, как правило, с готовностью рассказывают о проблеме или общей ситуации. За этим часто стоит убеждение линейного менеджера в том, что ситуация уникальна в определенных аспектах и эта организация действительно особенная. Линейные менеджеры могут также считать, что их ситуации настолько уникальны и особенны, что, возможно, никто не сможет их понять, не проведя в этой организации год.

Убежденность клиента в уникальности (часто сопровождающаяся сомнением в том, что консультант сможет понять ситуацию) иногда выражается в сложных иносказательных формах. Клиенты спрашивают о работе, которую вы выполняете в другом подразделении организации, о том, кому предназначен ваш отчет, если они этого не знают, о том, как давно вы занимаетесь этим видом деятельности, и можете ли вы каким бы то ни было образом помочь. За всеми этими вопросами скрывается беспокойство о том, будет ли этому клиенту оказана помощь и можно ли решить данную проблему. Как-никак, перед тем как консультант появляется на сцене, клиенты приложили максимальные усилия, чтобы самим решить проблему. Понятно, что они расстроены отсутствием решения и отчасти скептически настроены относительно того, какой вклад может внести консультант.

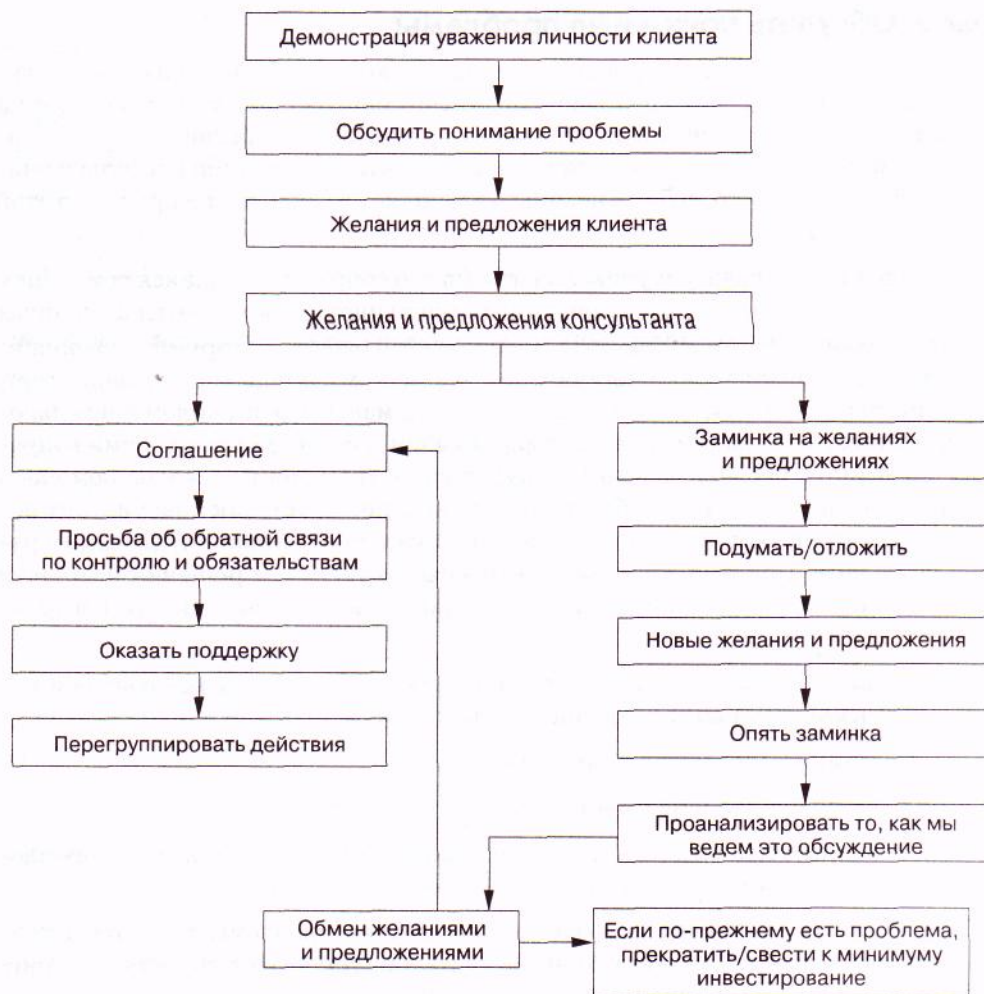


Рис. 2. Ведение встречи по заключению соглашения

Следующие основные беспокойства клиента требуют непосредственной реакции уже на встрече по заключению соглашения:

- «Моя ситуация абсолютно уникальна».
- «Проблема сложная и не имеет очевидного решения».
- «Итак, каким образом вы, консультант, лицо постороннее, могли бы предложить существенную помощь в короткий период времени?»

Консультанту необходимо сообщить о понимании проблемы так, чтобы признать уникальные аспекты ситуации, обсудить кажущуюся сложность ситуации и ответить на опасения клиента.

Вот как вы это делаете.

### Признать уникальные аспекты ситуации

Так как каждый клиент работает с разными людьми и действует в различной окружающей обстановке, утверждение линейного менеджера об уникальности отчасти справедливо. С точки зрения консультанта, имеющего большую возможность обобщения, мы склонны лучше осознавать сходство между этим клиентом и другими клиентами, с которыми мы работали. Однако в начальной стадии важно сформулировать, что в этом проекте является особенным.

### Пример

«В вашей ситуации есть два уникальных аспекта: давление, оказываемое на вас свыше, и пустынный климат этого места».

«Ваша ситуация обладает несколькими уникальными характеристиками, которые делают ее одновременно интересной и тревожной».

### Переформулировать своими словами восприятие проблемы

Здесь вы выражаете мысль о том, что хотя проблема действительно сложная, вы уже можете начать понимать ее. Это акт уверения, направленный на то, чтобы дать возможность клиенту почувствовать себя понятым и имеющим поддержку. На этом этапе вы не знаете, какова реальная про-

блема, потому что реальная проблема зачастую полностью отличается от изначально сформулированной клиентом проблемы. Это делается для того, чтобы дать клиенту понять, что вы его слушаете и обладаете достаточными техническими навыками, чтобы быстро вникнуть в ситуацию. Линейные менеджеры настолько привыкли, что эксперты их почти не слушают, что удивляются моей «проницательности». Менеджер говорит: «Инжиниринговая группа и эксплуатационная группа предприятия всегда обвиняют друг друга в неудачах предприятия». Я отвечаю на это: «Наверняка, когда они встречаются, им трудно разработать единый план действий, который они могли бы поддержать». Менеджер говорит: «Это так. Откуда вы об этом знаете? Вы проницательны». Это не проницательность, это просто выслушивание и переформулировка того, что сказал сам менеджер.

### **Примеры**

«Хотя вы и рассказали о многих составляющих этой проблемы, мне кажется, что отношение оператора к техническому обслуживанию оборудования является главным беспокойством».

«Вы очень детально описали вашу озабоченность по поводу подтверждения расходов, мелких сумм и счетов к оплате, но создалось впечатление, что больше всего вас беспокоит недостаток специальных инструментов контроля в определенных областях».

«Я вижу, что вы озабочены снижением темпов работы, забастовкой, не согласованной с профсоюзом, подозрительными взрывами, бессмысленной порчей имущества, и тем фактом, что кто-то за неделю склеил и спаял каждую подвижную часть оборудования. Но, как я понимаю, в действительности вы озабочены тем, что людям не нравится работать здесь».

### **Успокойте менеджера: для этой уникальной и сложной проблемы существуют решения и вы можете оказать помощь**

Ваше заверение должно быть подлинным. Вы утверждаете, что вы можете помочь найти решение, а не что вы знаете решение уже сейчас. Ваше умение заключается в том, чтобы знать, какие шаги следует предпринять для решения. Это именно то, что вы можете предложить. На этой стадии клиент хочет знать: «Является ли этот консультант тем, на кого я могу положиться и верить, что он поможет мне с этой проблемой?» Ответом консультанта является предварительное «да». На этой ранней стадии ваш ответ является предварительным потому, что вы не знаете конкретно, чего клиент хочет от вас или какую поддержку клиент готов вам предложить. До тех пор пока вы не знаете конкретных желаний и предложений со стороны клиента, вы не знаете, можете ли вы успешно выполнить этот проект.

### **Примеры**

«Несмотря на испытываемое вами разочарование, я могу помочь вам с этой проблемой».

«В ситуации такого типа можно удачно применить мой предыдущий опыт. Я думаю, что могу помочь».

«Проект такого типа очень мне интересен, и с подобными проблемами мы много работали в последнее время».

При сообщении о вашем понимании проблемы лучше использовать короткие, простые предложения. Многие имеют тенденцию увлекаться, слишком сильно углубляясь в анализ проблемы на этой ранней стадии. Задачей здесь является ответ на основную обеспокоенность клиента уникальностью и сложностью и тем, можно ли ему помочь. Задача заключается не в анализе сущности проблемы; это будет позже. Реакция на эмоциональные беспокойства клиента лучше осуществляется при помощи коротких, а не длинных предложений; короткие слова лучше, чем длинные слова; прямые утверждения лучше, чем предположения. Делайте простые заявления, выражая понимание и поддержку без излишней опеки или беспочвенной убедительности. Следующий шаг заключается в том, чтобы обратиться к деталям того, чего вы и клиент реально ожидаете друг от друга.

### **Шаг 3. Желания и предложения клиента**

После того как вы поздоровались и услышали первоначальное изложение того, что беспокоит линейного менеджера, вы смотрите ему в глаза и говорите: «Итак, чего вы от меня хотите?» Этот вопрос является основой процесса заключения соглашения, и он должен быть задан прямо. Это ключевой вопрос, определяющий вашу способность иметь успех с этим проектом и план достижения желаемого.

Существует различие между тем, чего клиент хочет от *проекта*, и чего клиент хочет от *вас*. Клиент может очень ясно излагать, что необходимо получить в результате *проек-*

*та* — лучший контроль над уровнем издержек, сниженные накладные расходы, меньшее число повреждений оборудования, поднятие боевого духа людей, усовершенствованную систему отчетов о продажах, — но так и не высказывать, что ожидается от *вас*, *консультанта*.

Вот неполный список того, что клиенты обычно хотят от своих консультантов:

- изучения специальной бизнес-проблемы;
- рекомендаций о том, как решить проблему;
- разработку и проведение программы обучения;
- личного совета и поддержки;
- оценки основного линейного персонала;
- исправленного оборудования;
- проекта более дешевого процесса.

Это достаточно прямые обращения за вашими услугами. Все становится более сложным по мере того, как вы начинаете понимать, *как* они хотят, чтобы вы работали. Чтобы это понять, вы спрашиваете клиента, существуют ли особые представления о том, как вам следует действовать, или каковы ограничивающие условия этого проекта. Вопрос об ограничивающих условиях помогает вам выяснить на ранней стадии, что:

- у вас есть две недели, чтобы сделать работу, рассчитанную на четыре недели;
- вам не следует разговаривать с временно занятыми работниками;
- никто не знает настоящих причин этого исследования, и вам не следует никому об этом говорить;
- вам не следует никого огорчать или открывать «ящик Пандоры»;
- бюджет проекта составляет \$1,85;
- после этой встречи у клиента больше не будет времени, которое он мог бы провести вместе с вами.

Конечно, ограничивающие условия вашей работы над проектом крайне важно знать именно сейчас. То, *как вы действуете в проекте*, часто является наиболее сложной для переговоров частью соглашения.

Умение выявить ограничивающие условия, заключается в том, чтобы прямо спросить клиента:

- 1) о любых идеях клиента о том, как вы с ним работаете, и
- 2) какие ограничивающие условия существуют на пути проведения этого проекта. Это включает в себя метод сбора данных, то, кто вовлечен, кто выслушивает результаты, график и расходы.

После того как вы выслушаете клиента относительно его желаний, вы захотите спросить, какую поддержку клиент готов предложить вам по этому проекту. Если клиент собирается напрямую платить за ваши услуги (вы не являетесь частью накладных расходов клиента), то вы хотите знать, каков бюджет этого проекта. Другие два предложения, которые клиент может вам сделать, — это время его сотрудников и доступ к информации. Вы захотите детально изучить эти области, когда найдете время выразить ваши желания.

Большинство людей, занимающихся консалтинговой деятельностью, в действительности хорошо справляются с этой стадией процесса заключения соглашения. Штатные работники в особенности кажутся ориентированными на нужды клиента и умело определяют, чего хочет клиент. Штатным консультантам намного сложнее дается следующий шаг, в котором определяются и высказываются их собственные желания и потребности.

#### **Шаг 4. Желания и предложения консультанта**

Одним из основных навыков в безупречном консультировании является умение непосредственно выразить словами то, что вы, консультант, хотите получить от клиента для успешного проведения проекта.

Когда я говорю внутренним консультантам о том, что они должны прояснить, что именно они хотят от клиента, они часто отвечают: «Мы находимся в роли оказывающего услуги, и наша работа заключается в удовлетворении потребностей и желаний линейного менеджера. Если мы успешно это делаем, то наша работа выполнена. Мы не в том поло-

жении, чтобы предъявлять требования людям, которым мы служим». Эта исключительная ориентация на оказание услуги может быть обреченной на провал. Прояснение того, что консультант хочет от клиента, служит интересам проекта, а не удовлетворению личных капризов и прихотей консультанта.

Желания консультанта, о которых мы здесь говорим, включают в себя такие вещи, как потребность в достаточном времени для правильного выполнения работы, доступ к нужным людям и информации, поддержку со стороны клиента в трудные моменты. Ему нужны также люди из организации клиента, которые работали бы над проблемой, соглашения о конфиденциальности, контроль за исполнением рекомендаций, возможность периодического непрерываемого общения с линейным менеджером. *Эти желания должны быть высказаны на стадии заключения соглашения.* Если вы не выскажете ваши желания, проект рискует не быть успешным, а неудачный проект — это хуже, чем отсутствие проекта вообще.

Планируя встречу по заключению соглашения, вам полезно разбить свои желания на два типа: основные пожелания и желательные потребности.

*Основные пожелания* — это то, что вы должны иметь как минимум. Некоторые люди называют их *обязательными пожеланиями*. Если вы не получаете от клиента согласия на выполнение вашего основного желания, тогда вам лучше не приступать к работе над проектом. Основные желания будут меняться от ситуации к ситуации.

Некоторыми основными пожеланиями могут быть следующие:

- доступ к людям, которые имеют отношение к решаемой проблеме;
- достаточное количество времени, чтобы выполнить работу профессионально;
- соглашение о том, что меня не попросят индивидуально оценивать работу людей, с которыми я работаю над этим проектом;
- деньги;
- доступ к определенным данным и документам;
- согласие руководителя организации на продолжение работы над проектом;
- ответы на мои телефонные звонки.

Знание того, что является основным, приходит с опытом, после того как вы несколько раз обожжетесь. Мы никогда не получаем всего, чего хотим в проекте, поэтому вначале мы зачастую убеждаем самих себя немного уступить и продолжить работу над проектом. Если мы уступаем в основном пожелании — из-за необходимости получить клиента или давления со стороны босса, чтобы «посадить этого клиента на крючок», — мы будем огорчены. Уступки в основном означают, что проект будет иметь ненадежный фундамент и мы рискуем потерпеть неудачу.

Если вы находитесь на стадии середины совещания по заключению соглашения, предложения с вашей стороны и со стороны клиента сыплются как из рога изобилия и внезапно вам необходимо решить, соглашаться на что-то или нет, остановите процесс совещания и дайте себе небольшую передышку. Вы можете сделать перерыв и попить кофе, сходить в ванную комнату, уронить что-нибудь на пол и подумать, пока вы это ищете, или сделать что-то, чтобы дать себе время и возможность поразмыслить. В ходе перерыва, который не должен длиться дольше трех-четырех минут, задайте себе только один вопрос: нарушает ли обсуждаемое предложение в чем-нибудь то, что я считаю основным, важным *для себя* в этом проекте? Если да, то возвращайтесь на совещание и скажите: «То, что вы предлагаете, имеет большой смысл, но это не дает мне того, что я считаю основным условием успеха этого проекта». Затем продолжите поиск соглашения.

Самое лучшее, что вы можете сделать для себя, начиная проект, это реалистично определить, что является для вас основными условиями в проекте. Если вы честно это сделали — без жадности или самопожертвования, — тогда мало что может произойти с вами в ходе заключения соглашения из того, что могло бы действительно помешать вам. Может произойти многое, что сделает вас несчастным, но если ваши основные требования приняты, проект может иметь успех. Если они не приняты, то проект может только потерпеть неудачу.

*Желательные потребности* — это то, что вам хотелось бы получить от клиента, но вы *можете* прожить и без них. Это не случайные или прихотливые желания: они помогут сделать проект более эффективным, но вы знаете, что можете добиться успеха и без них.



Некоторыми желательными потребностями могут быть следующие:

- кто-то из организации клиента для совместной с вами работой над проектом;
- менеджер, который бы лично встретился со всеми людьми, вовлеченными в проект, для его объяснения и поддержки;
- топ-менеджмент группы, лично глубоко вовлеченный в работу над проектом;
- определенный временной график;
- безоговорочное содействие людей на всех уровнях организации;
- соглашение о том, что клиент сообщит организации об успешно проведенном вами проекте.

Иногда внутренние консультанты настолько ориентированы на удовлетворение потребностей своих клиентов, что им сложно определить, чего они хотят от своих клиентов взамен.

Вот список того, что некоторые внутренние консультанты сказали о том, что они хотят от своих клиентов:

- четкого определения границ выполняемой работы;
- совместной разработки проблемы;
- приверженности проекту;
- разделения ответственности и за неприятности, и за победы;
- быть необходимым и полезным;
- отсутствия предвзятости относительно результатов;
- заботы об удовлетворении физических потребностей для выполнения работы (в данном случае — автомобиль, шофер и переводчик в пустыне Пакистана);
- открытости для обратной связи в ходе проекта;
- информации о проблемах, связанных с проектом, по мере того как они возникают;
- обратной связи о том, что произошло после их ухода;
- обратной связи с их боссом;
- больше времени;
- клиента, работающего над тем, как стать лучшим менеджером;
- клиента, готового взять на себя больше ответственности;
- перестаньте оказывать им неискренние услуги;
- понимания;
- терпимости к ошибкам;
- понимания того, что некоторые вещи просто не могут быть сделаны;
- выполнения своей части работы;
- прощения.

### **Понятные формулировки пожеланий**

Определение того, что вы хотите от клиента, — это первый шаг. Следующий шаг заключается в том, чтобы действовать в соответствии с этими желаниями, что, в свою очередь, возвращает нас к двум необходимым условиям безупречного консалтинга: выполнение задачи каждой стадии и искреннее поведение. Задачей здесь является определение того, чего вы желаете; искреннее поведение означает выражение этих желаний в словах настолько просто и прямо, насколько это возможно.

Иногда встречается стремление усложнить формулировку просьбы относительно желаемого. Мы, например, считаем, что нам необходимы тщательно продуманные объяснения и оправдания наших желаний; мы впервые заявляем о нашей потребности, прикрывая ее рассуждениями о других случаях или уникальных требованиях этой организации, и мы делаем эту потребность неясной и общей. Иногда мы просим о выполнении нашего пожелания в форме вопроса. Все к чему это приводит, — затуманивание и малая убедительность высказанного.

Вот пример выражения потребностей двумя способами.

### **Потребность**

Менеджер по обучению разговаривает с руководителем подразделения о том, что нужно послать его подчиненного на курсы навыков оценки деятельности. Желание заключается в том, чтобы руководитель подразделения был напрямую вовлечен в проект, также посещая курсы.

## **Туманное выражение пожеланий**

*Менеджер по обучению:* Из прошлого опыта мы обнаружили, что новые знания и навыки, полученные на тренинге, сохраняются дольше, если имеется явное подтверждение закрепления этих навыков в работе. Это позволяет лучше использовать недавно приобретенные навыки, и в вашем случае курсы навыков проведения оценки деятельности представляют совершенно другой подход к важному и продуктивному взаимодействию с сотрудниками. Если этого закрепления навыков не будет, то тогда вы можете ожидать упадка стремления к обучению и соотношение затрат к результатам ваших инвестиций существенно уменьшается. Вы когда-нибудь посещали курсы по проведению оценки деятельности?

### **Комментарий**

Все утверждения, сделанные здесь менеджером по обучению, верны. Для руководителя подразделения имеются хорошие основания посетить курсы. Проблема в том, что пожелание скрыто под оправданием. Вопрос в конце может в итоге расцениваться как предложение руководителю отдела посетить курсы, но этот путь не прямой и излишний.

Вот альтернатива.

### **Искреннее выражение пожеланий**

*Менеджер по обучению:* Я хотел бы, чтобы вы тоже посетили курсы по проведению оценки деятельности.

### **Комментарий**

Это может показаться слишком простым. Это не так. Данное предложение обладает силой главным образом потому, что оно простое и выражено повседневным разговорным языком. Задача безупречного консалтинга заключается в том, чтобы максимизировать ваше влияние на клиента и средства для достижения цели, с тем чтобы ваш опыт был использован. Искреннее поведение — это самое мощное по воздействию ваше поведение на каждой стадии процесса.

Когда мы определяем, чего мы хотим от клиента, первым приходит пожелание, обоснование идет потом. Мы знаем, что хотим, чтобы менеджер посетил курсы. Затем мы начинаем думать о том, как обосновать это перед клиентом. Мы начинаем беспокоиться о том, как это выразить, как это объяснить в «базовых» терминах, как подобрать слова, которые клиент поймет. Все эти усилия не только преувеличены, они могут выступить в роли тумана и помехи к получению того, чего мы хотим.

Умение заключается в том, чтобы:

- 1) сначала сформулировать пожелание, используя повседневный разговорный язык;
- 2) помолчать и дать клиенту отреагировать;
- 3) если клиент задаст вам некоторые вопросы, дать ответ в двух предложениях и еще раз сформулировать пожелание;
- 4) помолчать и услышать «да» или «нет».

Вы не всегда получите согласие в ответ. Такова жизнь. Если вы формулируете желание просто — помолчите, чтобы дать клиенту возможность высказать свои ощущения; даете очень короткие объяснения — вы сделали все, что можете. Длинные предложения могут заставить *вас* чувствовать себя лучше, но они вам мешают. Простые искренние утверждения дают вам шанс получить то, чего вы хотите, и узнать вашу с клиентом позицию по этому вопросу.

### **Ваша возможность**

Возьмите карандаш и лист бумаги. Разделите листок на две колонки: основные пожелания и желательные потребности. Подумайте о клиенте, которым вы занимаетесь, и запишите ваши основные и желательные потребности при взаимодействии с ним. Не беспокойтесь о том, будете ли вы когда-нибудь просить об этих вещах клиента; просто запишите их в настолько безоценочной манере, насколько возможно.

### **Предложения консультанта (продолжение четвертого шага)**

В дополнение к высказанным клиенту пожеланиям сформулируйте, что вы можете предложить. Это требует от вас быть реалистичным относительно пределов того, что вы можете обещать. Чаще всего консультант дает четкую картинку того, что происходит в орга-

низации клиента, плюс рекомендации о том, как исправить дело. Консультант может обещать реальные улучшения, только если линейное руководство берет на себя свои 50% ответственности. Улучшение работы может быть только совместным обещанием между консультантом и клиентом, а не только односторонним обещанием консультанта. Если я предлагаю результаты только моих усилий как консультанта, я представляю себя как волшебника. Я не могу предложить что-то, что я не могу контролировать. Я не могу контролировать поведение или действия клиента. Если я действительно позволяю своему энтузиазму привести меня к обещанию определенных результатов, которых в действительности должен достигнуть клиент, значит, я иду на поводу у тайного желания клиента спокойно сесть и смотреть, как консультант творит чудеса.

Пример альтернативы.

*Клиент:* Как скоро я могу ожидать от вас результатов?

*Предложение консультанта-волшебника:* Мы приведем устройство в рабочее состояние за три дня, и после этого у вас с ним не будет никаких проблем.

*Предложение консультанта-реалиста:* Мы приведем устройство в рабочее состояние за три дня. После этого поддержание его работоспособности будет зависеть от вас.

Для большинства консультантов есть две вещи, над которыми необходимо постоянно работать:

- 1) четкое выражение (иногда с риском преувеличения) того, в чем мы нуждаемся и чего мы хотим от клиента, чтобы заставить этот проект работать;
- 2) быть осмотрительным (иногда с риском преуменьшения) относительно результатов, которых мы в одиночку можем достигнуть по этому проекту.

### **Шаг 5. Достижение соглашения**

После обмена пожеланиями вы или достигаете соглашения, или застреваете<sup>5</sup>. Если, как это бывает в большинстве случаев, удалось достичь соглашения, вам следует сделать на время паузу и просто почувствовать себя хорошо. Если вы в силах, то даже можете сказать клиенту: «Похоже, мы договорились о том, как продолжать работу, и я от этого действительно счастлив». Бывает нелишним заново сформулировать соглашение.

По достижении соглашения консультанты зачастую ведут себя так, будто совещание по заключению соглашения окончено. Оно не окончено. Остается три важных шага перед тем, как будет обеспечен прочный, сбалансированный контракт.

### **Шаг 6. Просьба об обратной связи относительно контроля и приверженности**

Это шаг для страховки. Большинство соглашений слабы по одной из двух причин:

- 1) клиент вступил в соглашение под каким-то принуждением, возможно, неуловимым и непрямым;
- 2) клиент согласился на проект, но все больше и больше чувствует, что не обладает достаточным контролем над тем, что происходит.

Итак, в начале любого проекта задумывайтесь об этих изъянах.

#### **Проверка № 1**

Напрямую спросите у клиента: «Вы действительно хотите, чтобы этот проект имел место? Вы удовлетворены тем, как мы договорились о том, как его начинать?»

Существует много причин тому, что линейный менеджер чувствует себя вынужденным работать над проектом; проект мог быть предложен топ-менеджментом, начало подобных проектов может быть последней модой, менеджер может считать, что с политической точки зрения было бы неблагоприятно отказать вам.

Вопрос об убежденности клиента не предполагает, что вы уйдете из проекта, если клиент не убежден в его необходимости. Вы задаете вопрос, чтобы узнать, какие у вас есть проблемы с самого начала. Если клиент действует по принуждению, вы хотите знать это сейчас. В жизни иногда так бывает. Важно быть реалистичным, чтобы не осуществить чрезмерное вложение или не делать вид, что соглашение сильное, когда оно таковым не является.

Вопрос клиентам об их приверженности обладает дополнительной выгодой: он заставляет их брать на себя ответственность за то, что они тоже начинают проект, не поддер-

<sup>5</sup> Описание того, что делать, если вы застряли, начинается на с. 99.

живая его полностью. Иногда признание клиентами того, что они действуют под определенным принуждением, может реально послужить увеличению их приверженности проекту.

Проведение разговора о приверженности проекту ближе к концу совещания по заключению соглашения очень важно. Сделайте это.

### **Проверка № 2**

После обсуждения приверженности клиента задайте вопрос: «Считаете ли вы, что обладаете достаточным контролем над тем, как этот проект будет развиваться?»

Линейные менеджеры (как и все остальные люди) имеют склонность ценить контроль превыше всего. Если клиент начинает чувствовать, что контроль над ситуацией ускользает, соглашение и проект будут под угрозой. Так же как при вопросах относительно приверженности, вы хотите знать сейчас о любых беспокойствах клиента. Уступка контроля является основной причиной организационного беспокойства. Каждый раз, когда клиенты просят консультанта о помощи, они уступают ему небольшую часть контроля, поэтому, будучи консультантом, вы должны выяснить степень тревоги по этому поводу.

Когда я говорю внутренним консультантам, что они должны задать эти вопросы о приверженности и контроле, в ответ они спрашивают: «Да, но как мы узнаем, что получим честный ответ? Будет ли клиент с нами правдив?» Если вы спрашиваете о приверженности и контроле в манере, которая показывает подлинный интерес к ответу, клиент даст вам прямой ответ. Если вы задаете вопросы умоляющим или требовательным тоном, тогда честные ответы менее вероятны. Цель вопросов заключается в том, чтобы помочь менеджерам выразить любые сомнения, которые у них есть.

Даже если вы задаете вопросы искренне, вы можете и не получить прямого ответа. Тем не менее их все равно стоит задавать.

### **Шаг 7. Оказание поддержки**

Делайте заявления, поддерживающие клиента относительно его готовности начать проект вместе с вами. Требуется определенное мужество, чтобы пригласить или позволить людям войти в вашу организацию для дачи рекомендации о том, как вам следует развиваться. Даже если клиент обладает ростом семь футов, покрыт чешуей и изрыгает огонь, я всегда предполагаю, что он нуждается в поддержке, и я счастлив поддержать его.

Поддержка должна быть искренней и конкретной. Вот несколько примеров.

«Начало такого проекта, как этот, требует определенного риска с вашей стороны, и я благодарен вам за готовность разделить этот риск вместе со мной».

«Вы жили с этой ситуацией долгое время. Это здорово, что вы сейчас находитесь в положении, что можете что-то с этим делать».

«Вы крайне проницательны относительно природы проблем такого типа. Это должно значительно помочь в этом проекте».

«Я знаю, что вначале вы скептически относились к вопросу нашего сотрудничества. Я рад, что мы преодолели это».

### **Шаг 8. Оговорить первые действия**

В качестве последнего страховочного шага убедитесь, что вы и клиент знаете, что каждый из вас будет делать дальше. В этом помогут простые утверждения:

«Вы собираетесь послать своим людям уведомление о проекте». «Я появлюсь 4 марта, чтобы начать опрашивать людей».

«Начиная с завтрашнего дня я с Джорджем просмотрю данные. Мы с вами встретимся в 16:00 в пятницу».

После договоренности о следующих шагах собрание по заключению соглашения закончено. Ни один контракт не будет длиться вечно; в действительности соглашение всегда перезаключается, часто в ходе проекта. Однако если вы прошли через восемь шагов, описанных выше, то на этом этапе вы сделали все, что вы можете.

### **Шаг 5-3. Вы застряли на желаниях и предложениях**

После шага 4 мы обсудили, что делать после того? как удалось достичь соглашения. Что же делать, если соглашение затруднительно? Это называется 5-3; «3» означает «застрять». При работе с затруднением существует две стадии:

Во-первых, вы должны понимать, что вы застряли. Во-вторых, вы

должны с этим что-то сделать.

### **Понимание того, что вы застряли**

Можно чувствовать, что вы просто ведете с клиентом рациональную дискуссию относительно «за» и «против» проекта, и при этом не осознавать, что вы в тупике. Однако есть несколько очень четких рабочих сигналов, которые говорят о том, что вы застряли.

Вы *застряли*, если что-то объясняете в третий раз. В первый раз, когда вы объясняли причины своих желаний, вы могли использовать жаргон или говорить непонятно; когда объясняли второй раз, вы могли чувствовать, что клиент в действительности не слушал. Когда вы пытаетесь в третий раз объяснить что-то уже по-другому, более понятными словами, вам следует признаться себе, что вы застряли.

Большинство организационных сообщений закодировано.

<b>Когда люди думают</b>	<b>Они выражают это, говоря</b>
«Мне это не нравится» «Я не хочу этого делать»	«Я не понимаю этого»
«Я не понял какое-то слово» «Делайте, как я говорю, черт побери» «Я не позволю вашей группе даже близко подойти к моей организации»	«Давайте соберем больше информации», или «Я с вами свяжусь», или «Позвольте мне обсудить это со своими сотрудниками»  «Ничего не говорю»  «Почему бы вам не обдумать это и не поговорить со мной еще раз» «Мы хотим поговорить с другими людьми по поводу альтернативных подходов к этой проблеме, и мы свяжемся с вами» и т. д. и т. п.

Вам необходимо выучить эту кодировку и доверять ей, потому что это предупредительный сигнал о том, что вы и ваш линейный менеджер столкнулись с проблемой. Когда вы говорите сами себе: «Клиент действительно не понимает, о чем я говорю», — правда заключается в том, что клиент на самом деле понимает, о чем вы говорите, но не согласен. Когда это происходит, не объясняйте в четвертый и в пятый раз. Вместо этого признайте, что вы застряли.

Вы застряли, когда вы замечаете, что клиент бросается объяснять в третий раз одну и ту же идею. Когда клиент считает, что вы по-прежнему не понимаете, он говорит: «Давайте я попробую выразить это по-другому». Процесс повторного объяснения предполагает, что нехватка ясности является проблемой.

В третий раз это уже не нехватка ясности — это отсутствие соглашения. Вы застряли. Признайте это.

*Ваше тело даст вам четкий сигнал о том, что вы застряли.* Если вам приходится подавлять зевоту, примите это как сигнал того, что совещание идет не так, как вы хотели бы. Скука и усталость, как правило, являются косвенными выражениями раздражения. Вы не уловимо начинаете становиться раздражительным из-за сопротивления, которое вы получаете со стороны клиента. Возможно, это отсутствие энтузиазма со стороны клиента. Когда вы становитесь раздражительным, вы говорите себе, что вам не следует раздражаться, поэтому вы начинаете сдерживать раздражение. Напряжение от сдерживания раздражения, особенно если это происходит бессознательно, утомляет. Ваши плечи и шея начинают болеть. Вы начинаете зевать и в последнюю минуту превращаете зевок в улыбку. Вы начинаете смотреть на свои часы и думать о вчерашней игре в теннис. Или вы замечаете, что клиент тоже выглядит очень усталым, оборачивая зевоту в смех, смотрит в окно или тихо подремывает, пока вы говорите.

Все это является признаками того, что диалог застопорился. Если вы делаете успехи и двигаетесь в сторону соглашения, ваша энергия повышается. Если ваша энергия падает, и вы начинаете чувствовать раздражение, тогда это означает, что вы просто не получаете того, чего вы хотите, и вы застряли.

Ваши глаза дают вам лучшие намеки на то, что процесс заключения соглашения увяз.

Верьте тому, что вы видите. Доверяйте невербальным сообщениям.

Многое написано на тему языка тела; как интерпретировать различные позы и как вести себя, чтобы либо передать, либо скрыть определенное сообщение. Использование языка тела или невербального поведения для манипулирования ситуацией или «представления» себя определенным образом является ошибкой. Когда вы заставляете свое тело принять определенную позу, которая скрывает то, как вы в действительности себя чувствуете, вы выглядите в глазах других как человек, который заставляет свое тело принять определенную позу, чтобы скрыть то, как он себя в действительности чувствует.

Если вы можете выкинуть из головы попытки «сделать» что-то с вашим невербальным поведением или психологизировать невербальное поведение других, для вас это может быть ценным источником информации.

Если вы ожидаете невербальных подсказок в ходе заключения соглашения, вы заметите, как клиент двигается навстречу обсуждению или отодвигается подальше от обсуждения. Вы заметите руки клиента — жесты отталкивания вас, сжатия вас в кулак, как он указывает на вас, как будто целится из пистолета, или, держа раскрытые ладони кверху, говорит: «Я оказался здесь случайно, беспомощная жертва судьбы. Что может любой из нас, простых смертных, сделать с этой ситуацией?»

Эти жесты могут быть интерпретированы только на приблизительном уровне: являются ли они актами поддержки или отвержения? Хочет ли клиент участвовать в проекте или нет? Двигается ли обсуждение хорошо или плохо?

Физическое поведение клиента и ваши собственные движения являются лишь подсказками, которые могут помочь вам узнать, что вы застряли. Они не говорят вам о том, почему вы застряли. Воздерживайтесь от игры ума при интерпретации конкретных жестов. Доверяйте общим сообщениям.

Часто существует резкий контраст между тем, что клиенты говорят, и их невербальным поведением. Они говорят, что они действительно заинтересованы в проекте, но они также прижимаются к стене, их руки заложены за голову, как бы в позе защиты от бомб.

Если мне приходится выбирать, верить ли словам или позе и жестам, я буду верить позе и жестам. У всех нас есть утонченные словесные способы защиты, невербальные же способы защиты не столь утонченные. Поэтому я верю тому, что вижу. Но я использую это только как сигнал. Я не делаю выводов напрямую на основе поведения. Я воздерживаюсь от соблазна сказать: «Каждый раз, когда я предлагаю провести интервью ваших подчиненных, вы отодвигаете свой стул к стене, сжимаете голову руками и задерживаете свое дыхание, пока ваше лицо не становится розовым. Почему? Вам не нравится то, что я предлагаю?»

Делать выводы относительно мотивов поведения другого человека — акт агрессии, который всегда приводит к защите со стороны другого человека. Ваша цель заключается в том, чтобы помочь клиенту выразить свои опасения более прямо. Вы хотите получить от клиента только сообщение о том, как обстоят дела. Когда вы получаете двойное сообщение, когда язык тела не совпадает со словами, задайте открытый вопрос о том, как клиент относится к тому, что вы говорите.

Еще раз: цель повышенного внимания к невербальному поведению состоит в том, чтобы создать систему раннего предупреждения, собрать коллекцию подсказок для более реалистичного представления о реакции клиента на то, что вы сказали.

Ваше собственное тело также является индикатором того, как вы на самом деле относитесь к совещанию по заключению соглашения. Если внешне кажется, что диалог проходит хорошо, а вы при этом чувствуете, что у вас мало сил и вы сползаете со стула, вам следует заинтересоваться — а не подает ли ваше тело определенные предупредительные сигналы, которые ваш разум предпочитает игнорировать? Если разговор *на самом деле* развивается хорошо, а вы сползаете со стула, вы, должно быть, просто устали. И это тоже нормально.

Что делать, когда вы замечаете, что вы застряли?

### **Шаг 6-3. Подумать/сделать перерыв**

Я убежден, что самое трудное в данной ситуации — это признание того, что вы зашли в тупик. Когда вы убедитесь в том, что застряли, первое, что следует сделать, — это мыс-

ленно выйти из разговора. Станьте наблюдателем встречи по заключению соглашения, в которой вы участвуете. Вы можете продолжать говорить и слушать, но в то же время думать о том, можете ли вы как-нибудь изменить свое положение. Существуют ли другие желания, о выполнении которых вы можете попросить, и все же достичь своих целей?

Иногда бывает благоразумным объявить перерыв в собрании. Сделайте заявление: «Похоже, что у нас есть проблемы с этим вопросом, и мне необходимо некоторое время, чтобы еще немного подумать». Это дает вам время заново оценить, есть ли реальное и неразрешимое несовпадение между вами и клиентом, или трудность, с которой вы столкнулись, является результатом некоторого непонимания, нарастающего при развитии самой встречи. Когда вы мысленно или физически отодвинетесь от «линии огня», вы дадите себе время, чтобы определить другой подход к этому проекту или другой подход к скреплению соглашения.

### **Шаг 7-3. Новые желания и предложения**

Если вы считаете, что несовпадения между вами и клиентом можно обсудить, представьте другие идеи о том, чего вы хотите от клиента или что вы можете предложить. На встрече по заключению соглашения мы часто заходим в тупик из-за графика работ. Клиент хочет, чтобы работа была выполнена за тридцать дней, а мы считаем, что нам потребуется шестьдесят дней. У нас обоих есть разумные объяснения этому, и мы застреваем.

После шага обдумывания и перерыва вы можете решить, что вы могли бы выполнить проект за тридцать дней, если клиент предоставит вам двух человек, которые работали бы с вами, и согласится, что ваш итоговый отчет будет выполнен в краткой, а не в пространной форме.

Вот что вы говорите.

*Изменение вашего предложения:* Работа будет сделана за тридцать дней, а не за шестьдесят.

*Изменение ваших потребностей:* Дайте мне двух человек, которые будут со мной работать, и согласитесь на более короткий итоговый отчет.

Разработка требований и предложений, отличных от первоначальных, всегда стоит как минимум одной попытки. Иногда это по-прежнему не помогает.

### **Шаг 8-3. Новый тупик**

Если вы чувствуете, что изменение требований и предложений привело только к новому тупику, тогда пришло время действительно переключать передачу. Вы попробовали два пути достижения соглашения, которые не привели к успеху. Возможно, то, как вы работаете с клиентом, и ваши взаимоотношения с клиентом являются настоящей проблемой.

Линейные менеджеры принимают решения по проектам, основываясь на своих ощущениях относительно людей, привлеченных в проект. Доверяет ли менеджер этому консультанту или отделу консультанта? Консультанты приходят к соглашению с линейными менеджерами, основываясь на том, доверяют ли они линейному менеджеру. Когда консультант и клиент заходят в тупик в вопросе о том, как продолжать работу и продолжать ли ее вообще, необходимо обсуждение несколько иного рода.

### **Шаг 9-3. Процесс проведения обсуждения**

Если вы вновь застряли, внимание должно перейти на то, как проходит эта встреча. На время отложите сам обсуждаемый проект. Существует много способов анализа того, как ведется обсуждение, и они будут более детально рассмотрены в главах 8 и 9, где мы говорим о сопротивлении.

Вот несколько способов смещения фокуса обсуждения на сам процесс обсуждения:

1. Скажите: «Я думаю, мы зашли в тупик». Это, наверное, единственная наиболее сильная вещь, которую вы можете сделать. Простое декларативное утверждение факта — встреча не имеет результатов. Конечно, вы используете свой язык и стиль, но суть заключается в том, чтобы прямо выразить словами тот факт, что вы зашли в тупик. Если клиент продолжает говорить о проекте, вновь заявите, что вы застряли, и стимулируйте обсуждение того, почему вам кажется, что вы зашли в тупик.
2. Задайте открытый вопрос об ощущениях клиента по поводу встречи. Вам не обязательно быть дипломатичным. Спросите: «Каковы ваши ощущения по поводу хода переговоров, как, по

вашему мнению, мы должны двигаться дальше?» Если вы будете настойчиво задавать этот вопрос, вскоре вы выясните, как линейный менеджер реагирует на работу с вами. Менеджер может быть обеспокоен:

- удержанием контроля над проектом;
- тем, насколько упрямым вы кажетесь;
- насколько непонятым он себя чувствует;
- репутацией, которую ваша группа имеет в организации;
- тем, насколько неопределенными кажутся выгоды этого проекта;
- жаргоном и покровительственным тоном, которые вы используете;
- и т. д.

Если линейный менеджер обеспокоен такого типа вопросами, касающимися процесса обсуждения, вам надо об этом знать. Большинство случаев попадания в тупик при заключении соглашения возникает в результате беспокойств такого типа, а не из-за специфики организации проекта. Их необходимо обсудить напрямую клиенту и консультанту. Когда эти соображения высказаны, особенности проекта заметно уменьшаются.

### **Шаг 10-3. Повторное обсуждение потребностей и предложений**

Обсуждение того, как проходит встреча, в большинстве случаев выведет вас из тупика. Вы можете вернуться к специфике проекта и, как правило, достичь определенного соглашения, которое вернет вас на первоначальный курс (шаг 5. Достижение соглашения) и позволит вам успешно довести собрание до конца. Иногда вопреки всем вашим умениям после идеального следования всем этим советам и безупречного консалтинга вы остаетесь в тупике.

### **Шаг 11 -3. Если вы по-прежнему в тупике — завершите/сведите к минимуму свое участие**

Несмотря на важность, не все проекты осуществляются. Это необходимо признать сейчас, на ранней стадии, и не рассчитывать на чудо, которое спасет положение в дальнейшем.

Когда вы безнадежно зашли в тупик с клиентом, вам необходимо сказать: «У нас сложности с достижением соглашения; возможно, сейчас не подходящее время, чтобы делать эту работу» или: «Я бы предложил не начинать этот проект, потому что, кажется, мы не можем договориться о том, как двигаться дальше». Используя свой собственный стиль и свои слова, закончите процесс заключения соглашения и уменьшите свои потери.

### **УМЕНИЕ СКАЗАТЬ «НЕТ»**

Внутренние консультанты в особенности ощущают, что они идут на огромный риск, если они говорят линейному менеджеру о возможном прекращении проекта. Несмотря на риск, отказ от проектов, которые не имеют шансов на успех, лежит в области интересов и консультанта и клиента. Когда вы заходите в тупик при заключении соглашения с клиентом, это происходит из-за того, что вы оба чувствуете, что, если вы не добьетесь своего, проект не будет успешным. Если вы будете продолжать работу над проектом, в который не верите, вы берете на себя риск неудачи. Причиной прекращения проектов является не раздражительность или избирательность консультанта или желание заниматься только экзотической или профессионально стимулирующей работой. Поводом сказать «нет» является желание избежать неудачи и траты ваших ресурсов.

Другой причиной оставаться открытым для возможности отказать клиенту является то, что вы пытаетесь управлять отношениями с клиентами так, как вы хотите, чтобы они управляли своими взаимоотношениями с их сотрудниками. Слово «нет» говорит о том, что есть ограничения, что есть право обозначать свои границы и самим решать, на что мы готовы. Если мы не можем сказать «нет», тогда «да» теряет свое значение. И приверженность тоже уходит из списка. Мы становимся запрограммированными говорить «да» и через некоторое время не знаем, когда «да» действительно искреннее, а когда оно просто является привычкой, рожденной установленным порядком.

Если вы не можете сказать клиенту «нет», какая у вас есть альтернатива? Вы можете свести к минимуму свое вложение времени и надежд и уменьшить свои потенциальные потери. Простейший способ сделать это заключается в том, чтобы отложить проект: «Я готов продолжать работу над проектом, как вы просили, но я предлагаю начать его че-



рез восемь месяцев». К этому времени менеджер может перейти на другую работу или вы можете перейти к чему-то лучшему.

Если вы не можете отсрочить проект, сведите к минимуму масштаб работы и время, которое на нее потребуется. Сузьте цели проекта. Сделайте все, что можете, чтобы сократить обозримость проекта и снизить расходы вашего времени и энергии. Самое главное — быть честным с самим собой относительно ограничений проекта.

Мы часто обманываем сами себя. Клиент приходит к нам и хочет использовать нас в качестве подчиненного сотрудника, хочет, чтобы мы работали по принципу «чего изволите». Мы действуем с иллюзией того, что если мы сейчас будем работать с такой позиции, наша жертва станет основой доверия с клиентом и позднее мы сможем работать, выпрямившись во весь рост, как равные. Уступчивость с клиентом, умолчание о наших потребностях, готовность соглашаться с тем, в чем не уверены, — все это заставляет нас чувствовать себя подчиненным. Поэтому мы работаем в состоянии «чего изволите». Клиент также замечает наше согнутое состояние и спустя некоторое время начинает считать, что нормальная манера работы — наше согнутое состояние. В результате, когда клиенту потребуется человек, работающий выпрямившись, пригласят кого-то другого.

Будьте реалистичными относительно непривлекательных проектов. Прямо сообщите вашему боссу и другим, что проект начинается на шатком фундаменте и вы предпочли бы не продолжать, но чувствуете, что у вас нет другого выбора, потому что вы не можете позволить себе сказать этому клиенту «нет». И затем потихоньку выполните проект.

Важным для обдумывания является вопрос о том, находится ли продолжение проекта в области ваших интересов? Может, лучше жить без этого проекта и не вынуждать себя «переделывать» клиента, чем начинать проект, который может провалиться? Если вы откажетесь от одного клиента, возможно, он будет зол на вас и будет чувствовать себя отвергнутым. Но вы только потеряете клиента. Если вы продолжите работу над проектом, который, как вы думаете, может провалиться, и он движется неудачно, то у вас более серьезные неприятности. Клиент расскажет пяти остальным менеджерам, насколько разочаровывающим оказался проект и как он провалился. Теперь вы лишились шести менеджеров-клиентов, вместо всего одного. Поэтому братья за проекты с низким шансом на успех — это просто плохо для бизнеса.

Теперь у вас есть вся необходимая информация, чтобы безупречно провести встречу по заключению соглашения.

Предложенная последовательность шагов поможет выполнить задачу встречи по заключению соглашения. В ней есть три основные части: (1) понимание проблемы и обмен пожеланиями, (2) окончание встречи путем проверки беспокойств и приверженности клиента и (3) выход из тупика, если соглашение труднодостижимо. Каждый шаг необходим и не должен быть пропущен. Если вы прошли все шаги, но по-прежнему не достигли соглашения, которое бы вас удовлетворило, вы сделали все, что могли, и действовали безупречно.

Ниже представлены контрольные вопросы, которые помогут вам подготовиться к встрече по заключению соглашения. Ответьте на вопросы перед каждым совещанием по заключению соглашения — и вы готовы.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ № 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ВСТРЕЧИ ПО ЗАКЛЮЧЕНИЮ СОГЛАШЕНИЯ**

1. Какой дисбаланс ответственности вы ожидаете в этом проекте? Думаете ли вы, что клиент будет относиться к вам как к эксперту и отдаст вам 80% ответственности? Или клиент будет относиться к вам как к подчиненному и оставит 80% ответственности за собой?

2. Чего вы хотите от клиента?

- Каковы ваши основные желания?
- Каковы ваши желательные потребности?

3. Что вы предлагаете клиенту?

- Как специалист?
- Лично?

4. Чего, как вы думаете, может хотеть клиент? Перечислите все возможности.

- От вас как специалиста?
- От вас лично?

5. Будут ли основные клиенты присутствовать на встрече?
- Кто может принять решение продолжать работу над этим проектом?
  - На кого этот проект сильно повлияет?
  - Кто отсутствует на собрании?
  - Каковы их роли? (Например, того, кто будет отвечать за начало действий по решению проблемы; того, кто будет внедрять результаты вашего консультирования, — они обладают лучшей информацией о проблеме.)
  - Какое сопротивление вы ожидаете?
  - Каковы условия, при которых будет лучше не продолжать работу?
- Несмотря на то что на некоторые вопросы в контрольном списке № 3 невозможно ответить на данном этапе, попытки ответить на них помогают вам сосредоточиться на сущности встречи. Если вы являетесь частью команды консультантов, контрольный список вопросов дает вам средство для объединения ваших действий. Главным образом вопросы держат вас сосредоточенными на том, что вам необходимо от встречи, с тем, чтобы вы не увлеклись обсуждением мировоззренческих вопросов с клиентом.

### **ПРОДАЖА ВАШИХ УСЛУГ: ХОРОШАЯ ПРОДАЖА — ЭТО ХОРОШЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ СОГЛАШЕНИЯ**

Когда клиент приходит к нам, мы можем предположить, что у него есть какая-то реальная потребность, определенная мотивация, определенное уважение к нашим способностям. Однако большинству из нас приходится также идти к клиентам и убеждать их, что они хотят с нами работать. Перед внутренними консультантами стоят цели, которые необходимо достигнуть их отделу. Им говорится, что определенная группа должна пользоваться услугами этого отдела, и их оценивают по тому, получают ли они определенных клиентов.

В основном навыки продажи ваших услуг те же, что и те, которые описаны для обычного заключения соглашения. Ниже представлено несколько дополнительных понятий, касающихся ситуации продажи, которые могут быть полезны.

Другая последовательность высказывания пожеланий

Когда клиент обращается к вам, вы начинаете обсуждение пожеланий, спрашивая, что клиент хочет от вас. Когда вы инициируете контакт, вы должны прямо сказать, что вы хотите от клиента. На рис. 3 показана обратная последовательность.

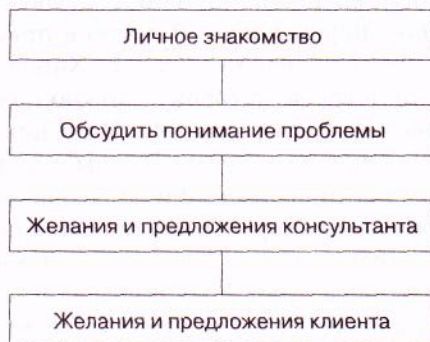


Рис. 3. Ваши начальные шаги заключения соглашения при продаже своих услуг

У вас должна быть веская причина обратиться к этому клиенту, и вы объясняете это, обозначая проблему, которая, как вы думаете, стоит перед предполагаемым клиентом. Перед тем как перейти к потребностям, остановитесь и спросите клиента, является ли обозначенная вами проблема действительно его проблемой. Если это не так, сделайте еще одну попытку, затем планируйте спокойное отступление.

После определения потребности клиента сформулируйте, что вы хотите от клиента. Подтвердите, что это предложение продажи. Штатные консультанты чувствуют себя успешными, когда делают так, что линейные менеджеры пользуются их услугами. Все это знают, даже линейные менеджеры. То, чего штатный консультант хочет от встречи, — это заполнить линейного менеджера в качестве клиента; так что признайте это. Сказать, что вы лишь хотите быть полезным, — только половина правды.

## **Продажа — это скорее устранение помех, чем разведение огня**

Все мы выросли с представлением о хорошем продавце как человеке энергичном, динамичном, с хорошо подвешенным языком и умеющем искренне воодушевлять. В этом, вероятно, есть определенная правда. Хорошими продавцами могут быть и спокойные, медлительные люди, которым сложно подобрать подходящие слова и которые ни чем особенным не отличаются. Оба типа удачны, но существует излишнее ударение на индивидуальность как на основу продажи. Поэтому люди, которые приходят на мои семинары, склонны считать, что хорошие консультанты должны обладать Харизмой и Располагающим внешним видом.

Харизма и Располагающий внешний вид являются двумя мифическими достоинствами, которые сильно переоценены. Я должен признаться, что у меня есть заинтересованность в преуменьшении важности Харизмы и Внешнего вида. Я спокойный, медлительный человек, которому сложно подобрать подходящие слова и который ничем особенным не отличается. Участники семинара смотрят на меня и спрашивают, всегда ли я был таким. «Что вы имеете в виду под словом "таким"»? Они говорят: «Ну таким неброским и полусонным». Затем они отступают и думают, что мой стиль запланирован, что я сдерживаю себя ради их обучения и что, когда я работаю с клиентами, я выпускаю наружу грузовик «Mask», который спрятан во мне. Конечно же, нет. Мы такие, какие мы есть. Базовое опасение этих слушателей заключается в том, что существует правильный тип личности для работы в консалтинге, и это опасение возрастает, когда речь идет о продаже. Я в это не верю, и вот почему.

Если я могу оказать услугу, которая соответствует реальной потребности в организации клиента, то тогда я предполагаю, что, с одной стороны, клиент точно хочет ответить на мое предложение утвердительно. Если я безошибочно определил потребность, а клиент отрицает эту потребность или отрицает, что мои услуги могут помочь в данной ситуации, я спрашиваю: «Что мешает клиенту доверять тому, что я предлагаю?» Если клиент говорит «нет», я стараюсь определить природу этого сопротивления. Обычно:

- они не верят в компетентность или конфиденциальность отдела, который я представляю;
- они чувствуют, что потеряют контроль, если скажут «да»;
- они чувствуют, что станут слишком уязвимыми, если согласятся;
- они не доверяют мне или не уважают меня как человека;
- в прошлом у них был негативный опыт работы с консультантами.

Когда я продаю программу, а клиент сопротивляется, чувства клиента разжигаются. Если я ныряю в телефонную будку и выхожу волшебным образом экипированный Харизмой и Располагающим внешним видом и собственно начинаю «продажу», я просто добавляю масла в огонь. Сопротивление клиента повышается. Моя личность, неброская или яркая, не является проблемой. Проблема заключается в том, что клиент не покупает, потому что отрицательные чувства подсказывают ему не верить мне и тому, что я говорю. Способ избавиться от сопротивления состоит в том, чтобы помочь клиенту напрямую, словами выразить негативные чувства. Чем больше клиент может выразить ощущение недоверия, тем более свободно клиент будет рассматривать мое предложение по существу. Чем я более искренен, тем больше клиент мне доверяет, тем быстрее исчезает сопротивление. Итак, вот несколько советов по поводу того, что делать, когда вы продаете свои услуги.

Когда продаете вы, ведите себя так же, как и когда клиент приглашает вас.

Не пытайтесь побороть сопротивление большим числом объяснений и аргументов о пользе для организации.

Помогайте клиенту выражать замечания по поводу вас и предлагаемого вами товара.

Признайте, что вы появились для того, чтобы продать, и хотите, чтобы они купили.

Будьте искренни и соблюдайте последовательность заключения соглашения.

И если вы все это делаете — и замечания высказаны, и есть доверие во взаимоотношениях, — но вы по-прежнему получаете отказ, тогда вернитесь назад, заново оцените, правильно ли вы определили реальную потребность и предлагаете ли вы нужные услуги. Намного лучше потерять продажу и сохранить хорошие взаимоотношения с клиентом, чем продолжать настойчиво продвигать сделку, которая не принесет успеха.

### **Замечание о времени и деньгах**

Клиенты часто отказываются от соглашения на том основании, что у них нет денег, чтобы развивать проект, или у организации нет времени. И то и другое — косвенные причины не делать чего-то, и я никогда не принимаю их за чистую монету. Эти объяснения почти всегда являются маскировкой нежелания менеджера осуществлять данный проект.

Это проблема мотивации, а не времени и денег. Менеджеры тратят свое собственное время и время своей организации на то, что они хотят делать. Они тратят деньги на то, что они хотят делать. Они — менеджеры и обладают контролем и почти всегда делают то, что они хотят делать, не обращая внимания на время и деньги. Если бы они хотели заниматься вашим проектом, то нашли бы способ, как это сделать. Если вы соглашаетесь с тем, что время или деньги — это проблема, вы просто сговариваетесь с ними об умолчании настоящей причины. Не сговаривайтесь. Добейтесь настоящей причины, и у вас будут лучшие шансы.

### **ВСТРЕЧА КАК МОДЕЛЬ ВАШЕГО СТИЛЯ РАБОТЫ**

Консалтинг — в первую очередь процесс обучения. В результате контакта с вами линейные менеджеры учатся управлять своей организацией или решать техническую проблему. Даже если вас привлекли из-за узкоспециальной проблемы, менеджер научится подходу к проблемам такого типа, наблюдая за вами. В действительности менеджеры больше учатся, наблюдая за консультантами, чем слушая их. Вот почему искреннее поведение является составляющей вашего безупречного консалтинга.

Вы можете использовать встречу по заключению соглашения как пример того, как вы работаете с клиентами. На этой встрече вы собираете данные по проблеме, проверяете некоторые свои теории и предоставляете менеджеру обратную связь о вашей реакции. Вы также *сообща* определяете проблему и строите планы. Когда клиенты спрашивают вас, как вы планируете работать с их организацией, вы можете использовать совещание по заключению соглашения в качестве небольшого примера вашего подхода, обращая внимание на то, что в процессе осуществления проекта будете сохранять такой подход, но учитывая возникающие сложности.

Чем более ясно вы описываете свои процедуры, тем больше вы способствуете уменьшению страха клиента перед уязвимостью и потерей контроля. Бывали случаи, когда менеджеру действительно сложно было понять, как я мог бы помочь (даже после проведенной мной встречи по заключению соглашения как примера стиля работы). В одном из конкретных случаев я предложил менеджеру немного понаблюдать за тем, что и как я делаю: мы договорились о двадцатиминутной консультации прямо сейчас, в ходе совещания по заключению соглашения. В течение последующих двадцати минут я выступаю в роли консультанта этого менеджера по какой-то проблеме на его усмотрение. По окончании двадцати минут мы останавливаем мини-консультацию и обсуждаем проведенный процесс. Этот метод помог мне объяснить и продемонстрировать то, как я работаю, и это помогло менеджеру решить, каково работать со мной и является ли моя методика работы тем, что он ищет.

Вот как работает мини-консультация.

Менеджер определяет проблему. Я задаю вопросы о ситуации и реагирую на то, как менеджер смотрит на проблему, и то, как менеджер пытался ее решить. Я сосредоточиваюсь на роли самого менеджера в этой проблеме. Ближе к окончанию двадцати минут я сообщаю свое мнение относительно его роли в решении проблемы и даю некоторые рекомендации, основывающиеся на ограниченных данных, полученных в ходе этого обсуждения. Затем мы останавливаем консультацию. Перед тем как вернуться к заключению соглашения, я спрашиваю менеджера, как он чувствовал себя во время этой двадцатиминутной консультации. Этот опыт дает нам обоим определенную информацию о том, как выглядело бы совместное продолжение проекта.

Такой образец консультации особенно полезен, когда проект достаточно обширный и неясный и менеджер обеспокоен утратой контроля над проектом. В ходе короткой консультации у менеджера есть возможность узнать вас как отзывчивого и готового к сотрудничеству человека, который тем не менее обладает другим взглядом на мир.

### **ЗАВЕРШЕНИЕ ВСТРЕЧИ ПО ЗАКЛЮЧЕНИЮ СОГЛАШЕНИЯ**

Вот два других совета, которые следует держать в голове.

### **Как оценить успех?**

Вы спросите: как вы с клиентом узнаете, добились ли вы успеха? На этот вопрос может и не быть ответа, но в худшем случае — он прольет свет на ожидания менеджера. В лучшем случае — предоставит хорошее руководство по тому, как структурировать проект.

### **Двадцать минут до окончания встречи**

Ни одна встреча по заключению соглашения не должна заканчиваться без вашей просьбы об обратной связи на тему того, что менеджер чувствует по поводу проекта, самой встречи и вас лично. Спросите: «Что вы думаете по поводу встречи: у вас есть какие-нибудь замечания?» и «Что вы думаете по поводу того, что я сказал, и по поводу моего подхода к этому: у вас есть какие-нибудь замечания или вы полны энтузиазма?» Оставьте двадцать минут на обсуждение этих вопросов. Это может занять всего две минуты, но если вопросы откроют новые темы, лучше обсудить их сейчас.

### **ПОСЛЕ ВСТРЕЧИ ПО ЗАКЛЮЧЕНИЮ СОГЛАШЕНИЯ**

Контрольная таблица № 2, анализ одного из ваших соглашений, позволяет вам подвести итог договоренностей, достигнутых в ходе встречи по заключению соглашения. Ниже представлены вопросы, которые вы можете задать после совещания, чтобы выяснить, как прошло *взаимодействие* с клиентом. Встреча по заключению соглашения является индикатором того, как пройдет остальная часть проекта. Изучение ваших ответов на эти вопросы даст представление о том, с какими проблемами вам придется постоянно сталкиваться, работая над этим проектом.

### **КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК № 4. ОБЗОР ВСТРЕЧИ ПО ЗАКЛЮЧЕНИЮ СОГЛАШЕНИЯ**

1. Как бы вы оценили:

	<b>Клиент</b>	<b>Консультант</b>
• Баланс участия?	100% ___50/50___	100%
• Кто является инициатором?	100% ___50/50___	100%
• Кто обладает контролем?	100% ___50/50___	100%

2. Какое сопротивление или замечание выражал клиент?

- Какие из них вы обсуждали напрямую, словами, с клиентом?
- Какие из них вы не обсуждали?

3. Какие замечания есть у вас по поводу соглашения?

- Какие из них вы оговорили с клиентом словами?
- Какие из них вы затронули косвенно или не оговорили вообще?

4. Как вы поддерживали клиента?

5. Как были выражены беспокойства клиента?

- Молчание?
- Уступчивость?
- Наступление?
- Вопросы?
- Ответы?
- Напрямую, словами.

6. Что было сказано на языке мимики и жестов?

7. Как бы вы оценили мотивацию клиента к тому, чтобы продолжать работу?

8. Как бы вы оценили свою собственную мотивацию к тому, чтобы продолжать работу?

9. Чего вы не высказали клиенту?

10. Просмотрите «Направление встречи по заключению соглашения». Пропустили ли вы какие-нибудь шаги?

- Какие?

10. Что в следующий раз вы сделаете по-другому?

## 6. ПРОБЛЕМЫ ПРИ ЗАКЛЮЧЕНИИ СОГЛАШЕНИЯ

Существует несколько особенно трудных моментов при заключении соглашения, которые стоит выделить. Первый такой момент — ситуация, когда клиент готов продолжать работу над проектом, но вы знаете, что его мотивация низка. Линейные менеджеры оказываются в неестественном положении, когда продолжают работу над проектом, который они в действительности не хотят продолжать. Когда они соглашаются выполнять проект против собственных убеждений, это обычно означает, что их принудили сказать «да». Их мог заставить собственный босс, подчиненные или даже то, что им сложно было отказать вам, консультанту. И вы также можете оказаться в аналогичном положении, действовать по принуждению, испытывая давление со стороны вашего босса.

### РАБОТА С НИЗКОЙ МОТИВАЦИЕЙ

Рисунок 4 является моделью, которая поможет вам, когда вы столкнетесь с низкой мотивацией.

Ниже представлено руководство по каждому шагу при работе с низкой мотивацией:

1. Если у клиента недостаточно энергии для выполнения этого проекта, первое, что можно сделать, — предложить не выполнять его.  
Если вы или клиент чувствуете, что все равно должны продолжать работу над проектом...
2. Признайте, хотя бы для самого себя, что проект начинается под давлением. Спросите клиента, чувствует ли он, что его принуждают продолжать работу. Обычно клиент откровенно признается в любом ощущении давления.  
Если клиент признает давление...
3. Предложите клиенту вернуться к человеку, оказывающему давление, и заново обсудить вопрос осуществления проекта. Клиент может как согласиться остановить проект, так и изменить форму, которую он принимает, с тем чтобы проект стал более комфортным. Если вы находитесь в роли проверяющего или обеспечивающего порядок и сами являетесь источником давления, признайте, что вы осознаете отсутствие у клиента другого выбора, кроме как работать вместе с вами.  
Если вам приходится продолжать вопреки определенному давлению...
4. Заключите с клиентом соглашение о проекте с маленькими шагами. Предложите совместную работу над небольшой частью всего проекта, с тем чтобы клиент смог почувствовать, настолько ли процесс плох, как он опасался.

Обычно, если у клиента появляется положительный совместный опыт работы с вами, сомнения уходят.

Дайте клиенту знать, что вы продолжаете, несмотря на низкую мотивацию, потом...

5. Спросите клиента, есть ли какой-то способ, чтобы минимизировать его беспокойства. Обычно беспокойства клиента касаются уязвимости или потери контроля. Спросите: «Можем ли мы реализовать проект таким образом, чтобы вы не чувствовали, что уступили слишком много контроля над ситуацией? Можем ли мы реализовать проект так, чтобы ваши уязвимые места были защищены?» Вы можете договориться о том, каким образом нужно двигаться дальше, чтобы вы по-прежнему получали то, что вам необходимо от него, а клиент не чувствовал себя жертвой.
6. Надежда на лучшее. Такими соглашениями сложно управлять. Люди, находящиеся в роли ревизоров, все время имеют с этим проблемы. Максимум, что они могут сделать, — признать давление и поддержать клиента в сложившейся непростой ситуации, помогая клиенту выразить свои ощущения словами. Вы не можете сделать ничего большего, только преуспеть в этом.



Рис. 4. Шаги в работе с низкой мотивацией

## НЕПРЕРЫВНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ: ИЗМЕНЕНИЕ ВАШЕЙ РОЛИ

Консалтинговые проекты реализуются в мире, в организациях, где люди и давление постоянно меняются. Так же как и определенные части ваших консалтинговых проектов. Так же может измениться поведение клиента. Из-за того, что клиент одновременно хочет, чтобы вы участвовали в проекте и чтобы вы находились на большем удалении, определение вашей роли с клиентом становится объектом непрерывного обсуждения.

Иногда изменение в проекте является очевидным: прибывает новый менеджер, урезается бюджет, результаты в середине вашей проверки указывают на новые проблемы. Чаще изменения более неуловимы. Вы этого не осознаете, а клиент начинает относиться к вам несколько по-другому. Вы считали, что вас пригласят на собрание, а вас не пригласили. График, который клиент составлял для ваших встреч, провалился. Эти сигналы сложнее прочесть, но они могут указывать на необходимость в повторном обсуждении.

Ниже представлен пример из моей работы с крупной фармацевтической компанией. Большая конференция по развитию менеджмента была запланирована на май. Ее должны были посетить около семидесяти пяти менеджеров высшего звена, и цель заключалась в том, чтобы заставить их заняться совместным решением проблемы по введению трех видов новых товаров, запланированному на следующий год. Дело происходило в январе, и я работал вместе с комитетом по планированию, занимаясь подготовкой к майской конференции. Комитет состоял из двух линейных менеджеров, Джима и Лу, штатного работника Рича и меня, стороннего консультанта. Джим, Лу и Рич были вице-президентами, отчитывающимися перед президентом. Я в первую очередь отвечал за детальный план и структуру собрания. Первоначально майскую конференцию предложил провести президент, так что комитет знал о его поддержке. Были проведены несколько встреч членов комитета, и я чувствовал себя участвующим в процессе, частью комитета. Сцена происходила в январе, в туманное утро во вторник.

Джим и Лу, линейные руководители, обсуждали, как в последнее время группе топ-менеджмента было сложно объединить свои действия и что если они вскоре не достигнут соглашения по определенным пунктам, то будут выглядеть ужасно глупо на крупной встрече в мае. Из обсуждения следует факт, что президент является частью проблемы. Он очень тихий, люди не знают, в каких они с ним отношениях, и от этого всем некомфортно, что станет очевидным на собрании в мае. В итоге Лу говорит о том, что, может быть, следует от-

ложить майскую встречу до тех пор, пока менеджмент не будет лучше подготовлен. Джим говорит, что возможность для менеджмента запнуться на майском собрании может привести и к положительным последствиям, — это заставит их решить проблемы с президентом. Рич, штатный работник, говорит, что, может быть, мы придаем слишком большое значение менеджменту, проблемы не настолько велики и люди могут не заметить.

Лу предлагает прервать собрание, Джим предлагает провести собрание, а Рич говорит: «В чем здесь проблема, коллеги?» — и собрание идет по кругу. Я решительно выступаю за проведение собрания, но без этого облака, нависшего над ним. В конечном счете я предлагаю всем завтра, в среду, встретиться с президентом, определить проблему в общих чертах и предложить ему поработать над ней до майского собрания. Президент не знает о том, какое влияние его спокойный стиль оказывает на группу. Я знаю это по другим разговорам, которые у меня с ним были. Мое предложение обсуждается: Лу беспокоится, что его «расстреляют» за то, что он принесет дурные новости; Джим говорит: «Почему бы не встретиться с ним?»; Рич согласен при условии, если мы сможем все правильно изложить и не делать из этого слишком большой проблемы. В итоге после существенного давления с моей стороны группа соглашается встретиться с президентом завтра в 16:00, чтобы обсудить беспокойства. Я соглашаюсь представить идею, а остальные могут вступать в общий разговор по желанию. Когда мы расходимся, Лу говорит мне: «Вам просто призывать нас к конфронтации с президентом, вы на него не работаете, как остальные». Я с ним соглашаюсь — мне проще это делать, и поэтому предложение исходит от меня. Я покинул совещание усталым и с ощущением, что встреча с президентом сейчас — единственный рациональный путь решения вопроса и устранения препятствий, возникших перед комитетом.

В среду я приехал пораньше на встречу, запланированную на 16:00 с президентом, и присел поговорить с Ричем. После небольшой беседы, он говорит: «Между прочим, встреча в 16:00 была отменена». Оказалось, комитет собрался в среду с утра и пересмотрел решение о встрече с президентом. Лу обдумал это решение и посчитал его слишком рискованным. Джим и Рич с ним согласились. Так что комитет соберется в 16:00 для продолжения планирования майской конференции.

Удивленный, разочарованный и немного злой, я встречаюсь с комитетом в 16:00. Я задаю много вопросов о том, почему они отменили встречу и что мы будем делать с их первоначальными беспокойствами по поводу майской конференции. Лу повторяет свою историю о том, насколько рискованно идти к президенту и насколько уязвима позиция, в которую это его ставит, напоминая мне еще раз, что для меня это просто, потому что я не работаю там, и, кроме того, проблема не настолько велика, как нам показалось. В словах Лу относительно риска есть некоторая правда. Если он считает это уязвимым, вероятно, у него есть на это причины.

Я считаю, что сделал все, что мог, и, после того как они отпустили несколько шуток в мой адрес, мы в конце концов перешли к планированию майской встречи. Рич сказал о том, что в один из этих дней в подходящий момент он поднимет вопрос об отношениях менеджмента с президентом и посмотрит, какую реакцию он получит. Это славный поступок, предложение, которое, как мы понимаем, никогда не осуществится. Собрание закончилось.

Я покинул собрание, обеспокоенный общими обстоятельствами и озадаченный причинами возникшего беспокойства. Я понимаю беспокойство Лу относительно риска: я не сторонник принятия на себя слепого риска. Я знаю, что проблема не является кризисом и дела пойдут как обычно. Возможность была упущена, но это происходит каждый день.

После нескольких часов ворчания, пытаюсь делать вид, что на самом деле я не расстроен, я начинаю понимать, что меня в действительности беспокоит. В течение двадцати четырех часов моя роль в этой группе реально изменилась. Когда я покинул собрание во вторник, я был полноправным членом комитета. Я участвовал в важных обсуждениях и имел свою долю влияния. Я был там, где шла работа. Когда я вернулся на следующий день, все изменилось. Они приняли крупное стратегическое решение — не встречаться с президентом — без меня. И они осуществили это решение без меня: отменили встречу в 16:00.



Моя роль изменилась за один день — от человека с полным статусом члена комитета до того, кого просто информировали о решении и кому надо успокоиться и остыть. Они не позволили мне, чтобы спросить, могу ли я прийти на утреннее собрание; они не предложили мне обсудить по телефону, что делать; они не позвонили, чтобы объяснить свои изменения в стратегии, прежде чем осуществлять их. Я превратился из члена комитета в специалиста, ответственного за структурирование особенностей майской встречи. Это произошло прямо на моих глазах, и я даже не понял, что моя роль изменилась, пока не прошло три часа после встречи. После того как прояснилось случившееся, несколько дней спустя я встретился с Ричем, с тем чтобы заново обсудить мою роль или связь с этой группой. Мы договорились, что ко мне будут относиться как к полноправному члену: так оно и было на протяжении оставшейся части проекта.

Этот инцидент иллюстрирует то, насколько быстро и неумовимо может измениться положение консультанта, — изменение, означающее, что поддержание и повторное обсуждение соглашения является непрерывным процессом.

Время вашего повторного обсуждения также является важным. Оно должно происходить, когда вы чувствуете, что клиент обращается с вами по-другому, когда что-то изменилось. Не позволяйте этой ситуации «ускользнуть», ведь намного сложнее сесть и обсудить то, что произошло месяц назад. В моей ситуации уже через три дня было сложно обсуждать с Ричем произошедшее: его первой реакцией был вопрос: почему я не сказал об этом на собрании? Это был вопрос, на который я не мог ответить. Я хотел бы, чтобы я сказал об этом на собрании, потому что тогда мог бы повторно обсудить свою роль со всем комитетом, а не только с Ричем.

Если похоже, что ваше соглашение начинает меняться, или клиент меняет некоторые из основных правил, то ваша способность воздействовать на ситуацию сильнее всего в момент изменения. Тем не менее, сколько бы времени ни прошло, обсуждение изменений контракта должно произойти. Когда вы занимаетесь этим, немного помогает знание о том, что заключение соглашений вновь и вновь происходит в ходе проекта. Вы непрерывно циркулируете через различные стадии консультации, и обсуждение действительно является непрерывным.

## **О НЕКОТОРЫХ ДРУГИХ ПРОБЛЕМАХ**

### **Кокетливый клиент**

Вы можете обнаружить, что являетесь уже четвертым человеком, с которым менеджер говорил по поводу этого проекта. Вы могли бы ответить на это более энергичной продажей; альтернативой является вопрос, почему решение принимается так трудно. Озабоченность процессом выбора консультанта означает, что менеджер хочет начать проект, но не хочет, чтобы что-то реально происходило. В противном случае зачем так тщательно контролировать процесс?

### **Рекомендации?**

Возникают вопросы: «Что вы сделали в других местах?», «Каковы ваши рекомендации?». Существует два ответа на вопросы такого типа. Первый заключается в том, что вы рассказываете свою хорошо отрепетированную любимую «военную» историю. Вы можете надеяться на то, что она подойдет к ситуации клиента. Второй ответ может заключаться во встречном вопросе: «Вы беспокоитесь о том, могу ли я вам действительно помочь?» Если менеджер откровенно признается, что он беспокоится, не принимайте это лично на свой счет. Менеджеры (не важно, насколько они неприветливы и величавы) чаще всего рассматривают себя как людей, которым невозможно помочь. Им необходимо уверение в том, что улучшение возможно. Дайте им это уверение. Не вдавайтесь в подробное изложение ученых степеней, клиентов, успехов, отстаивая свои рекомендации.

### **Посредники**

Иногда между консультантом и менеджером существует посредник — кто-то из штата менеджера или человек из другого отдела. Если посредник слишком активен или ведет себя как защищающий, между вами и менеджером встает ширма. Через ширму сложно определить, как обстоят дела в действительности. Настаивайте на том, чтобы менеджер присутствовал на собраниях, где обсуждается проект.

### **Определение проблемы до конца — общая ошибка**

При наблюдении на семинарах по навыкам консалтинга за сотнями консультантов, которые пытаются иметь дело с сопротивляющимися клиентами, можно четко выделить их одну общую ошибку: на совещании по заключению соглашения тратится слишком много времени для определения проблемы.

Если совещание длится час, то пятьдесят минут мы потратим на понимание проблемы и оставим только десять минут на осуществление настоящей цели встречи — обсуждение желаний и беспокойств относительно контроля и участия. Это происходит, потому что в ходе совещания мы перенимаем замешательство или упорство клиента. Мы не знаем, что делать дальше, поэтому продолжаем задавать вопросы о проблеме. Это дает утешение нам и клиенту.

Не тратьте так много времени на понимание проблемы. У вас будет целая консультация, чтобы это сделать. Если вы не знаете, что делать дальше, или если встреча рушится:

- 1) посмотрите на клиента и скажите: «Давайте на время перестанем говорить о проблеме. Скажите, чего вы от меня хотите». Или...
- 2) посмотрите на клиента и начните делать утверждение. Подойдет все; это приведет вас к решению, куда вам двигаться. «Кажется, вы сбиты с толку относительно природы этой проблемы», затем: «Мне бы хотелось, чтобы вы помогли сделать следующий шаг». Затем переходите к обмену пожеланиями. Обсуждайте проблему не больше чем 35% от всего времени встречи. Если вы действительно не понимаете, в чем клиент видит проблему, заключите небольшое соглашение, чтобы лучше рассмотреть проблему. Если после двадцати минут встречи картина для вас не проясняется, она не прояснится в ходе встречи, сколько бы вопросов вы ни задавали.

## **ДЕЛО БОННЕРА**

Мы охватили некоторые основные элементы навыков консалтинга: стадии консалтинга, шаги в процессе заключения соглашения и их циклический характер, а также цель поддержания соотношения 50/50 в принятии ответственности за консалтинговые действия. За этим следует небольшой пример, конкретный случай. Когда вы будете знакомиться с ним, попытайтесь оценить, как консультант и клиент проходят через стадии начала, заключения соглашения, сбора данных, обратной связи и решения продолжать. Также обратите внимание на непрерывное обсуждение ролей консультанта и клиента.

### **Дело Боннера**

Автор Майк Хилл (Mike Hill)

**Исходные данные:** случай с Боннером (Tom Bonner) касается крупной промышленной организации. В нем рассматриваются попытки Дэвида Белла (David Bell), внутреннего штатного работника, ответить на запрос о помощи со стороны Алана Кейна (Alan Kane), менеджера службы инжиниринга компании. Алан является одним из шести менеджеров, которые подчиняются Тому Боннеру, вице-президенту по инжинирингу.

**Зазвонил телефон. Это был Алан Кейн. Разговор проходил примерно так.**

**Алан:** У меня появилась проблема, Дэйв. Я думаю, вы можете мне помочь.

**Дэйв:** Что случилось, Алан? Боннер опять возмущается?

**Алан:** Что-то вроде этого. Я только что вернулся с собрания персонала фирмы, которое проводил Боннер. Он очень недоволен нашими ежеквартальными собраниями.

**Боннер проводит еженедельные собрания персонала (шесть менеджеров отделов, которые перед ним отчитываются). Раз в три месяца он также проводит расширенное собрание персонала, на котором присутствуют все технические менеджеры, вплоть до руководителей первой линии (т. е. низшего звена, около сорока человек). Он использует это расширенное собрание персонала, чтобы представить общую информацию, касающуюся финансового состояния компании: общая картина бизнеса, новые планы, состояние главных программ и т. д.**

**Дэйв:** Что с ними не так?

**Алан:** Боннер считает, что они скучные и непродуктивные. Он считает, что у руководителей первой линии есть потребности в информации, которые не удовлетворяются, и что существующий формат совещания не годится.

**Дэйв:** Вы с этим согласны?

**Алан:** Да, они проходят скучно. Я думаю, что беспокойство по этому поводу нача-

лось с того, что на последнем собрании Боннер выделил время на «вопросы и ответы». Обсуждались вопросы, которые тревожат людей. Например, случайные занижения оценок затрат труда, которые привели к перерасходу средств; различия уровня оплаты между этим и другими отделами; слухи о надвигающихся увольнениях и т. д. Боннер посчитал, что у менеджеров много ложной информации по этим вопросам, и предположил, что период «вопросов-ответов» поможет привести ситуацию в порядок. Что ж, несколько вопросов было задано (ни один из них не представлял какой-нибудь важности), а затем воцарилось неловкое молчание. Боннеру это не нравится. Он хочет, чтобы что-то было сделано.

**Дэйв:** Он сказал вам, чего он хочет?

**Алан:** Не совсем. Мы обсудили несколько идей. Ни одна из них не подошла. У нас кончилось время, и дело завершилось тем, что я получил задание представить на следующем собрании план.

**Дэйв:** Почему вы?

**Алан:** Боннер знает, что я работал с вами над изменением формата моих собраний персонала. Он спросил, что мы сделали. Короче говоря, я получил задание: я теперь отвечаю за проведение собрания.

**Дэйв:** Ваше собрание персонала и ежеквартальные собрания — это вовсе не одно и то же.

**Алан:** Правильно. Вот почему я хочу привлечь вас к этому сегодня. Дэйв, я дам вам всю информацию, которая у меня есть. Я хочу, чтобы вы на основе этого составили, для меня план. В данный момент я действительно увяз, но я могу встретиться с вами в среду.

**Дэйв:** Подождите, Алан. Я не могу писать план в неведении. Мне потребуются определенные данные. Знаете, я думаю, что мы не сможем обсудить это по телефону. Почему бы мне ни прийти, мы смогли бы поговорить.

**Алан:** Дэйв, на время я действительно ограничен в свободе действий. Я сказал вам все, что знаю. Это будет просто для вас.

**Дэйв:** Алан, если бы это было просто, вы бы мне не позвонили. Я буду рад помочь, но нам необходимо поговорить.

**Алан:** Хорошо. Если вы настаиваете. Приходите после ленча.

**Дэйв:** Как насчет 16:30? Мне потребуется по меньшей мере час. Может быть, больше. Без телефонных звонков, побочных встреч или других помех. Хорошо?

**Алан:** Хорошо. Увидимся в 16:30.

**Дэйв встретился с Аланом, как и договаривались. Он начал с подведения итогов телефонного разговора. У Алана в офисе есть доска, и по окончании беседы Дэйв подошел к ней и написал:**

**ЦЕЛЬ:** создать формат собрания, который будет отвечать информационным потребностям наших руководителей первой линии.

**Дэйв:** Это резюме того, что я услышал, правильно?

**Алан:** Да, это так.

**Дэйв:** Хорошо, давайте поищем творческие идеи, способы, как это сделать.

**Пока они говорили, Дэйв вносил каждый пункт в список на доске. Они быстро придумали дюжину идей. Затем они просмотрели каждый пункт, чтобы проверить выполнимость. Время было самым сложным фактором, с которым приходилось иметь дело. Ежеквартальное собрание было назначено через две недели: оставалось мало времени для любого сбора данных у руководителей первой линии. Однако один пункт был выполнен. Дэйв подчеркнул его на плакате: «Собрать предложения руководителей первой линии, касающиеся пунктов повестки дня, с которыми следует обратиться к Боннеру».**

**Дэйв:** При имеющемся ограниченном времени — это единственное, над чем мы можем поработать. Вы согласны?

**Алан:** Да. Я думаю, что мы можем с этим поработать. Мне нравится логика. Это просто: если вы хотите удовлетворить их потребности в информации, надо начинать с выяснения, каковы их информационные потребности. Мы научились чему-то наподобие этого, работая с моим персоналом, помните?

Некоторое время Дэйв и Алан обсуждали все «за» и «против» и решили, что попробуют реализовать эту идею по нескольким причинам:

1. Это обеспечит то, что речь будет идти о насущных информационных потребностях руководителей первой линии (критерий Боннера).
2. Это послужит хорошей проверкой мнения Боннера о том, что «у них есть информационные потребности, которые мы не обсуждаем».
3. Это не займет много времени у руководителей.
4. Это можно сделать в течение времени, которым мы располагаем.

**Дэйв:** Хорошо. Это начало. Но я думаю, что нам следует обсудить некоторые условия, которые придется принять Боннеру и персоналу, чтобы у этого подхода был шанс.

**Алан:** Что это значит?

**Дэйв:** Значит, что нам лучше произнести несколько основных правил. Например: «Ответы на вопросы занимают время». Боннер должен согласиться потратить необходимое время.

Алан и Дэйв в течение некоторого времени обсуждали эти вопросы. Пока они говорили, Дэйв делал пометки на доске. Их окончательный список был следующим:

- 1) персонал должен согласиться потратить необходимое время;
- 2) может возникнуть несколько сложных вопросов. Боннер должен согласиться с тем, что необходимо получить откровенные ответы;
- 3) не будет отбора, исправлений или исключений представленных вопросов;
- 4) каждый менеджер должен будет согласиться собрать у своих людей пункты повестки дня и отдать их Боннеру за неделю до собрания. Это будет предельным сроком для фирмы.

К этому моменту они говорили уже на протяжении часа, и Алан предложил считать дело законченным.

**Алан:** Я думаю, мы это сделали. Здесь достаточно данных, чтобы написать план.

**Дэйв:** Алан, у нас хороший старт, но мы не закончили. У нас нет времени, чтобы возвращаться к этому. Для меня важнее то, что это должен быть ваш план, а не мой.

**Алан:** Послушайте, Дэйв, вы не можете получить это от меня здесь. Напишите это так же, как мы все обсудили. Нам не надо к этому возвращаться. Вы можете записать это и представить служащим.

**Дэйв:** Подождите. Я думал, что я работаю над этим с вами. Если я представляю это, это поставит меня в центр. Это безвыигрышная позиция для меня. Если вы хотите, я пойду на собрание персонала с вами, но я считаю, что с моей стороны будет ошибкой, если я возглавлю это.

**Алан:** Вы делаете из мухи слона.

**Дэйв:** Может быть, и так, но мой опыт работы с Боннером заставляет меня быть аккуратным. Смотрите, у нас есть набросок плана. Давайте его сейчас сделаем.

**Алан:** У нас нет плана. Все, что у нас есть, — это набросок.

**Дэйв:** Правильно. Я предлагаю вам представить так, как мы это и разработали, чтобы привлечь к этому сотрудников.

**Алан:** Это не займет много времени?

**Дэйв:** Обсуждение займет некоторое время. Но если это так важно, как говорит Боннер, ему придется согласиться потратить на это время. Если он не сможет потратить время, давайте отложим это до тех пор, пока оно у него не появится.

**Алан:** Вы играете с огнем! Боннер ожидает письменного плана.

**Дэйв:** Ладно. Давайте этим займемся.

Они записали свой план, состоящий из пяти пунктов:

1. Общая формулировка.
2. Цели (что они пытались сделать).
3. Процедуры (как они собирались это сделать).
4. Основные правила (условия, которые должны быть понятыми и принятыми).
5. Доработка (как они будут проверять результаты).

Они согласились, что Алан представит пункты, каждый из которых будет отправной точкой для обсуждения персоналом, для принятия решения после обсуждения. Собрание Боннера началось вовремя. После того как повестка дня собрания персонала была готова, Алан начал свою презентацию.

**Алан:** На последнем собрании меня попросили подумать над новым форматом для нашего ежеквартального собрания. Я попросил Дэйва помочь мне с этим, и у нас есть план для вашего рассмотрения. Наверное, будет лучше начать с формулировки задачи, которую мы использовали как руководство.

**Алан представил первый лист.**

**ЦЕЛЬ:** создать формат собрания, который будет ориентирован на информационные потребности наших руководителей первой линии.

**Алан:** Вот, что я услышал на нашем последнем собрании. Мы предположили, что потребуется некоторое время, чтобы представить общую информацию по программе, как и на последнем собрании, — скажем, сорок пять минут, — а остальная часть собрания — один час или больше — уйдет на работу в режиме «вопрос-ответ».

**Джим:** Я не уверен, что нам необходим новый формат. Дэйв, какие доказательства того, что работа в режиме «вопрос-ответ» нам необходима?

**Дэйв:** У меня нет доказательств. **Джим:** Тогда почему вы это предлагаете?

**Дэйв:** У вас может сложиться неправильное представление относительно моей роли в этом проекте. Меня попросили помочь Алану разработать новый формат собрания, представив эту цель как ту, с которой вы согласились. Если это не так, нам надо это выяснить, прежде чем продолжать. **Джим,** я не знаю, нужен ли вам новый формат. Я думал, что вы уже это решили.

**Боннер:** Нет. Это займет слишком много времени. **Джим,** у меня нет никакой подтвержденной информации по этому поводу. Все, что у меня есть, — это инстинктивное ощущение, которое основывается на обсуждении информации. Я хочу попробовать это в качестве теста. Я думал, что услышал согласие с этим на нашем прошлом собрании.

**Несколько участников собрания утвердительно кивнули головой.**

**Дэйв:** Для меня важно, чтобы меня не воспринимали как настаивающего на изменении. Это не так. Я считаю, что это не соответствует моей должности. Я здесь для того, чтобы отвечать на любые вопросы относительно основанных на этих целях идей, которые выдвинули мы с Аланом. Мне необходимо услышать четкий сигнал об этом от всех вас. Это ваши цели?

**Штат:** Согласны.

**Алан:** Используя это утверждение как нашу цель, мы разработали процедуру для того, чтобы добраться до беспокоящих вопросов руководителей первой линии.

**Алан представил следующий лист.**

## **ПРОЦЕДУРА**

- 1. Проинформировать руководителей первой линии о том, что следующее собрание будет состоять из двух частей:**
  - общая программа и новая информация о бизнесе и
  - общение в режиме «вопрос-ответ».
- 2. Повестка дня для работы в режиме «вопрос-ответ» будет основываться на вопросах, подготовленных руководителями первой линии.**
- 3. Ограничения на тип вопросов отсутствуют.**
- 4. Представленные на рассмотрение вопросы не будут исправлены или удалены. Они будут внесены в повестку дня в том виде, в котором они были представлены.**
- 5. Боннер ответит на все представленные вопросы.**

**Алан:** Относительно первого и второго пункта я думаю, что нам следует сказать это так: «Боннер чувствует, что у них есть вопросы, которые необходимо обсудить. Штат согласен. Мы хотим предоставить возможность двустороннего обсуждения беспокоящих их вопросов».

Есть ли вопросы относительно других пунктов?

**Джим:** Пункт 4 может стать причиной проблем любого типа. Если каждый человек задаст всего два вопроса, это может привести к сотням вопросов. Дэйв, вы думали об этом?

**Дэйв:** Да. Мы подробно это обсудили. Дело в том, что обсуждение занимает время. От этого никуда не деться. Нам надо это четко представлять. Если штат не будет готов потратить необходимое время, я бы выступил против формата «вопрос-ответ».

**Джим:** Дэйв, как вы думаете, сколько времени это займет? Дэйв:  
Я не знаю.

**Джим:** Что бы вы сделали, если бы количество вопросов привело к трехчасовому обсуждению?

**Дэйв:** Я бы вернул проблему назад руководителям. Я бы сказал им: «После просмотра ваших вопросов мы пришли к выводу, что обсуждение займет три часа. Мы готовы на это, если готовы вы». Если они согласятся, то проблемы нет. Если они посчитают, что это слишком долго, я бы спросил их, что они хотят, чтобы мы сделали. Я считаю, что им следует сказать, что это их вопрос и им придется принять некоторую ответственность за это обсуждение.

**Боннер:** Я не думаю, что мы получим вопросы на три или четыре часа обсуждения. Если это случится, мы можем попросить их ранжировать вопросы. Затем мы можем обговорить столько вопросов, сколько сможем за час или около того, и назначить другое собрание, чтобы обратиться к другим вопросам. Джим, я знаю, что в этом есть некоторая неизвестность, но я хочу это попробовать.

**Алан:** Мы обсудили временные аспекты. Я думаю, что будут близкие по смыслу вопросы и повторения. Я считаю, что необходимое для их обсуждения время будет приемлемым.

**Джим:** Я думаю, что нам следует проверить вопросы на повторения.

**Алан:** Мы обсудили проверку, но отклонили ее из-за возможного плохого впечатления. В сущности, проверка скажет им, что мы хотим ответить на их вопросы, но решим, с какими вопросами иметь дело. Я не думаю, что это впечатление, которое мы хотим произвести.

**Джим:** Я согласен. Я не имел в виду исключение каких-то вопросов. Я имел в виду объединить вопросы в группы и представить их так, как они были выдвинуты.

**Алан:** Вы беретесь осуществить группировку?

**Джим:** Я сделаю это, если вы пожелаете.

**Алан:** Хорошо. Мы с Джимом просмотрим вопросы и разобьем их на группы.

**Дэйв:** Никакого исключения? Никакого изменения формулировок?

**Алан:** Да. Никакого исключения. Никаких изменений.

**Дэйв:** Вы все согласны с этим?

**Штат:** Согласны.

**Боннер:** Давайте займемся этим. Я жду, что все вы принесете свои вопросы Джейн до пятницы. Джейн позвонит Джиму и Алану, и они смогут сделать группировку.

**Алан:** У меня есть еще один пункт. Мы обсудили проведение дополнительной проверки, чтобы знать реакцию. Нам необходимо узнать, считают ли они это полезной процедурой.

**Боннер:** Дэйв, как можно быстро это сделать?

**Дэйв:** Я могу помочь Джиму и Алану подготовить короткую анкету, которую они смогли бы заполнить в конце собрания.

**Боннер:** Все с этим согласны?

**Штат:** Согласны.

**Боннер:** Приступайте. Увидимся в пятницу.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЛА БОННЕРА

Дело Боннера проводит нас через короткое консалтинговое задание. В нем есть несколько важных событий, которые стоит рассмотреть как обзор консалтингового процесса

О важных элементах вводной стадии позаботились перед тем, как дело началось. У Алана и Дэйва уже есть хорошие рабочие взаимоотношения, и у них есть прошлый опыт совместной работы. Тем не менее Алан ожидает, что Дэйв будет отказываться брать на себя это дело, а прояснение ожиданий Алана становится первой задачей для Дэйва. Вступление в этом случае начинается с заявления Алана: «У меня появилась проблема, Дэйв. Я думаю, вы можете мне с ней помочь».

Первая часть диалога — обсуждение «предъявляемой» проблемы: скучные, непродуктивные собрания руководящего персонала. В последующем обмене Дэйв пытается понять восприятие Аланом проблемы: «Кто вовлечен?», «Кто будет клиентом?» и «Какой тип помощи требуется?» Это составляет начальный сбор данных. В данном случае потрачено пять минут. В других случаях это может занять шесть месяцев, прежде чем консультант сможет получить четкое представление того, что происходит.

Когда Дэйв просит Алана о встрече, он фактически решил принять задание и он определил Алана как клиента. Это «определение клиента» является решающим вопросом начальной стадии. Консультанту необходимо прояснить и получить соглашение относительно взаимных ожиданий, перед тем как любая работа будет сделана. Как обычно и бывает, определение Дэйвом Алана как клиента является предварительным. Как мы увидим, этот вопрос возникает позднее в диалоге.

Заключение соглашения начинается, когда Алан говорит: «Дэйв, я дал вам всю информацию, которая у меня есть. Я хочу, чтобы вы на основе этого создали для меня план. В данный момент я действительно увяз, но я могу встретиться с вами в среду». В этом утверждении Алан высказывает свое представление относительно роли Дэйва и предлагает срок первой встречи. Это решающая точка принятия решения для Дэйва. Если он принимает задание, определенное Аланом, он фактически соглашается работать как исполнитель. Если заключается соглашение такого типа, его почти невозможно изменить.

Дэйв отвечает своим собственным восприятием своей роли и того, как он хочет работать с Аланом. Он четко заявляет, что не хочет писать план в одиночку, что у него нет достаточного количества информации, что он не хочет дальше работать по телефону и что он не хочет ждать до среды перед тем, как сделать следующий шаг.

В запросах Дэйва нет ничего, что говорило бы о том, что он не хочет работать над проектом, что он не проявляет интереса к Алану или что он не открыт к влиянию. Это пристрастия, которые есть у большинства из нас, когда мы пытаемся избежать использования нас в качестве пары рук и принять настойчивую позицию относительно нашей роли. Дэйв соглашается работать *вместе с* Аланом над проблемой Алана. Разница существенная. Слово контракт не было использовано, но, несомненно, контракт был заключен.

После вступления и заключения соглашения относительно направления работы и сбора данных они переходят к стадии обратной связи, которая в данном случае выражается одной фразой: «Цель: создать формат собрания, который будет отвечать информационным потребностям наших руководителей первой линии».

Это рабочее определение существующей проблемы (непродуктивные собрания штата).

Затем обсуждение переходит к планированию главного события. Ключевой частью этого планирования является разъяснение минимальных условий для успеха, в сущности, обрисовка соглашения, которое должно быть заключено с Боннером и служащими.

По мере того как они продвигаются в работе на этой стадии, Дэйв пытается сделать две вещи: (1) помочь Алану решить текущую проблему и (2) предоставить свою помощь так, чтобы Алан (а может быть, и Боннер со своими служащими) мог научиться решать такие проблемы в будущем.

Что было известно о проблемах такого типа? Во-первых, то, что при попытке управлять процессом коммуникации в большой организации по меньшей мере 50% действия должно сосредотачиваться в руках людей, находящихся в положении с меньшей властью. Во-вторых, то, что в некоторых типах специальных структур должен быть разработан механизм свободного выражения нужд и беспокойств. Людям, занимающим позиции с меньшей властью, для самовыражения необходимы заметные знаки того, что высказывание своих потребностей (особенно тех, которые ставят под вопрос действие руководства) не будет на-

казано, а скорее будет вознаграждено.

Вернемся к нашей ситуации. После того как они договорились о плане действия, Дэйв и Алан опять занимаются заключением соглашения друг с другом относительно своих ролей. Алан хочет, чтобы Дэйв представил штату план. Дэйв возражает: «Если я так сделаю, это поставит меня в центр. Это для меня безвыигрышная позиция». Дэйв настаивает на том, что Алан — клиент, что у него (Дэйва) нет соглашения с Боннером или штатом.

Они также не соглашаются о том, какую позицию занять перед Боннером. Могут ли они сотрудничать с ним и участвовать в совместном планировании со штатом или представят Боннеру «сложную работу со штатом». Результатом является компромисс: Дэйв делает план в письменном виде, а Алан соглашается представить его как отправную точку в обсуждении и решении, а не как окончательный план.

На встрече с Боннером заново появляется проблема того, «кто является клиентом». Итак, цикл заключения соглашения, сбора данных и планирования начинается заново. Решающее событие происходит, когда Джим говорит: «Я не уверен, что нам необходим новый формат. Дэйв, какие у вас есть доказательства того, что работа в режиме "вопрос-ответ" нам необходима?» Это вопрос ясности относительно того, кто берет на себя ответственность за изменение.

Вместо того чтобы уговаривать или склонять служащих, Дэйв возлагает ответственность на Боннера, которому она и принадлежит, так как импульс исходил от него. «Если это не так, сейчас время это выяснить» — Дэйв формулирует свое соглашение с Аланом и просит подтверждения. Придя в этом к соглашению (как всегда временному), обсуждение переходит к процедуре. Когда Джим соглашается участвовать в группировании вопросов, это является четким сигналом того, что цель организовать совместную работу достигнута.

Ясно, что изначальная проблема скучных собраний была заново сформулирована как проблема доверительного и честного диалога между Боннером и его штатом и между менеджерами и руководителями первой линии. Настойчивые вопросы Джима отражают сопротивление менеджеров изменению общения с ними. Джим был откровенен, к тому же высказывал сомнения остальных. Важно понимать, что возражениям Джима, которые он высказывает, попустительствует молчание остальных. Это удерживает нас от того, чтобы называть Джима проблемой.

Собрание шло дальше, по мере того как Джим соглашался, но проблема не исчезла. В определенный момент Дэйву приходится поднять более глубокий вопрос о том, хотят ли Боннер и штат, чтобы в их организации вопросы и сомнения были высказаны. В ограниченности имеющейся проблемы всегда можно найти более широкие вопросы. Часть работы консультанта заключается в том, чтобы понять это и помочь клиенту увидеть более глубокий вопрос и сделать выбор.

## **7. ВНУТРЕННИЙ КОНСУЛЬТАНТ**

Во время проведения семинаров по навыкам консалтинга для внутренних консультантов я вижу: участники терпеливо сидят и слушают лекции на такие темы, как «говорить "нет" менеджеру», «разбирать проблемы с менеджером по мере их возникновения», «выдвигать собственные желания и потребности» и «напрямую иметь дело с политической ситуацией». В конце концов, кто-нибудь поднимает руку и говорит: «Вам легко говорить. Вы — сторонний консультант; вам не приходится жить внутри организации. Мы — внутренние штатные консультанты; если линейный менеджер начинает на нас сердиться, значит, у нас проблемы. Вы просто не понимаете, что это такое».

Раньше я бы сопротивлялся и сказал бы, что результаты те же. Они должны делать то же, что делаю я со своими клиентами, и т. д. и т. п. Затем группа начинала бы отвлекаться, я объявлял бы перерыв на кофе, участники взволнованно говорили бы между собой и игнорировали меня. Теперь я не сопротивляюсь. Отчасти для того, чтобы избежать неприятия. У меня также есть более четкие идеи о том, в чем внутренний и внешний консалтинг отличаются друг от друга. Некоторые заметные различия показаны на рис. 5.

## **ВАЖНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ВНУТРЕННИМИ И ВНЕШНИМИ КОНСУЛЬТАНТАМИ**



Будучи внешним консультантом, вы в любой момент внедряетесь в существующую иерархию и текущую политику организации. У вас есть босс, которого вы должны устраивать (по меньшей мере до некоторой степени). Ваш собственный отдел имеет определенные цели. У технических отделов есть новый процесс, который они хотят представить заводам-изготовителям. Финансовые группы хотят усвоить новые процедуры контроля.

Каким образом начальник и цели отдела влияют на то, как внутренние консультанты работают и заключают соглашения с линейными менеджерами?

	<b>Внутренние консультанты</b>	<b>Внешние консультанты</b>
Одежда	Синие и серые костюмы, рубашки и куртки, спортивная одежда в стиле компании, высококачественная клубная одежда по особым дням	Свитера, свитера с высоким воротом, слаксы, аккуратные хлопчатобумажные рубашки, спортивные куртки, коричневые и зеленые цвета, иногда золотой браслет
Излюбленные слова	Измерение Со временем Быстро Практический Цели Исходные данные Стоимость	Это поднимает интересный вопрос Фундаментальный и лежащий в основе Сделка <i>Слава</i> вашей честности Разобраться Дилемма Модель Подтекст Переоценка в определенный момент процесса
Личная жизнь	Умеренно стабильная, ответственная и полезная. Всего один развод и поддержание хороших отношений с первой супругой и детьми	Как Хиросима сразу после бомбардировки. Видел мир, но не может это вспомнить
Желаемая жизнь	Желание свободы и разнообразия внешнего консультанта	Желание бесперебойности и стабильности внутреннего консультанта
Основные опасения	Быть игнорируемым, отвергнутым и незначительным	Быть игнорируемым, отвергнутым и незначительным

**Рис. 5. Заметные различия между внутренними и внешними консультантами**

1. Зачастую невозможно реагировать только на собственные потребности и желания линейного менеджера. Есть процедуры, которые вы хотите, чтобы линейный менеджер принял; при этом они могут противоречить собственной философии и стилю линейного менеджера.
2. Внутренних консультантов можно оценить по тому, сколько менеджеров принимают программы штатных групп. Вас часто просят продать подход вашего собственного отдела — и давление, чтобы вы это делали, может быть очень сильным.
3. От внутренних консультантов часто ожидают, что они будут выступать противниками. Линейный менеджер мог отвергать услуги вашего отдела годами, но заполучить его в ваших силах.
4. Наличие одного ведущего менеджера, который зол на вас, может быть неприятностью. Потенциальное количество клиентов ограничивается менеджерами в одной организации. Если вы провалили одно или два задания, известие об этом может быстро разнестись и спрос на ваши услуги быстро исчезнет. Если это произойдет, у вас нет работы, даже если вы еще в списках.
5. Внутренний консультант имеет статус и рабочий уровень, известные большинству

людей в организации. Это может ограничить ваш доступ к людям, находящимся на высоком уровне, с которыми вам следует напрямую заключать соглашения. Статус внешнего консультанта и его уровень более неопределенные, поэтому они могут проще обращаться от уровня к уровню.

- б. Сложность быть «проповедником в собственных землях» преувеличена и может использоваться в качестве защиты, но в ней есть определенная правда. Так как вы работаете на одну и ту же организацию, линейные менеджеры могут считать, что вы находитесь во власти тех же сил и безумств, которые страшны им.

Внутренние консультанты чаще работают по поручению, чем по выбору, что делает внутреннее заключение соглашения более рискованным делом. Единственное, что в силах внутреннего консультанта, — это сделать затраты на изменения, выполненные по поручению, явными. То, что у вас нет последнего слова, — не повод избегать доводов.

Внешние консультанты сталкиваются с большинством этих проблем, но у них нет подобной напряженности. Будучи вне организации, я имею потенциально более обширный рынок для моих услуг, и до тех пор, пока мои клиенты довольны мной, моя собственная консалтинговая организация вряд ли будет жаловаться.

Разница в напряженности и окружающей обстановке делает позицию внутреннего консультанта более тонкой и уязвимой. Это создает ограничения в том, как внутренний консультант заключает соглашения с клиентами, и в том, какую часть риска они готовы принять на себя, предоставляя честную обратную связь. Если ограничения приводят к крайне осторожному поведению в долгосрочном периоде, внутренний консультант может дойти до того, что его будут использовать только как пару рук. Если они игнорируют все ограничения, внутренних консультантов могут воспринимать как незрелых и нелояльных, не «восприимчивых к тому, как мы здесь работаем».

Консалтинговый подход, описанный в этой книге, — это способ для внутренних консультантов работать в области более высоких рисков и по-прежнему сохранять уважение и признательность клиентов. Все, что вам необходимо делать, — это безупречно консультировать. В остальной части этой главы описывается несколько обстоятельств, с которыми надо быть особенно осторожными, если вы являетесь внутренним консультантом.

## **ТРЕУГОЛЬНИКИ И ЧЕТЫРЕХУГОЛЬНИКИ**

Встреча с линейным менеджером в качестве клиента часто является только началом процесса заключения соглашения. По меньшей мере внутренний штатный рабочий должен также заключить соглашение со своим руководителем.

### **Боссы**

Любая штатная консалтинговая группа — будь то инжиниринговая группа, группа финансового аудита, группа персонала, группа корпоративных сотрудников — имеет свои собственные приоритетные проекты, которые она продвигает в этом году, и она проводит определенную политику, касающуюся характера консалтинга, который предстоит осуществлять. Технические организации имеют определенные инновационные производственные процессы, которые они предлагают клиентам через своих технических консультантов. У маркетинговых групп есть определенные ценовые стратегии, которые они продают клиентам. Каждая штатная группа договаривается о достижении определенных целей, которые их внутренним консультантам придется защищать перед своими клиентами — линейными менеджерами. Таким образом, консультанты часто должны одновременно отвечать требованиям клиента и выполнять соглашение со своим руководством для выполнения этих приоритетов. Это заставляет босса участвовать в процессе заключения соглашения и означает, что внутренние консультанты всегда участвуют в трехстороннем соглашении (по меньшей мере).

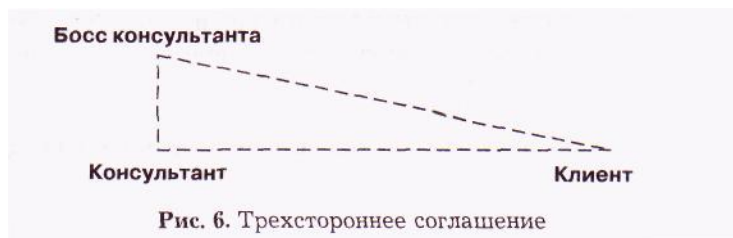


Рис. 6. Трехстороннее соглашение

Иногда соглашение бывает четырехсторонним или даже пятисторонним.

Четырехстороннее соглашение может начаться с общего соглашения между боссом консультанта и боссом клиента.

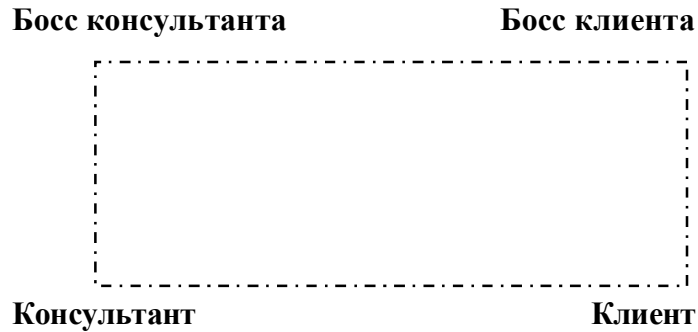


Рис. 7. Четырехстороннее соглашение

Это означает, что консультант будет работать с клиентом в ситуации, в которой первый не предлагал, а второй не запрашивал консультацию, но тем не менее у них есть определенные мотивы начать консалтинговый проект. Следствием этой ситуации является продолжение стадии заключения соглашения. Для консультанта желательно встретиться с каждой стороной соглашения, чтобы прояснить ожидания. Иногда это бывает невозможным, но как минимум вы можете узнать, с чем у вас есть проблемы, и не относиться к заключению соглашения как к простому процессу. Каждую сторону четырехстороннего и трехстороннего соглашений следует изучить, прежде чем начинать сбор данных.

#### **Ожидания вашего босса**

По мере того как вы включаете все стороны в структуру заключения соглашения, многие кажущиеся проблемы между внутренними консультантами и их клиентами являются просто симптомами проблем между внутренними консультантами и их собственными боссами. Босс может иметь относительно консультанта ожидания, которые вы не можете выполнить. Вы можете считать, что никогда не можете сказать «нет» или что вы должны переделывать очень сложных клиентов.

Я спросил у одной группы технических консультантов: какое поручение дает их собственная организация относительно того, как вести дело? Полученные ответы формируют набор норм, касающихся внутреннего консалтинга:

Невзирая ни на что, выполните работу.

Если техническая проблема действительно важна, не беспокойтесь о чувствительности клиента.

Не огорчайте клиента и не противодействуйте ему.

Оставайтесь достаточно долго, чтобы сделать работу, но не оставайтесь слишком долго.

Убеждайте клиента делать то, что вы рекомендуете. Продавайте «метод компании».

Любая проблема может быть решена.

На любого клиента можно «оказать влияние», если консультант действительно толковый.

Будьте преданы своей организации.

Не выносите сор из избы.

Не оценивайте людей и никого не порочьте.

Никогда не признавайтесь клиенту в ошибке.

Соглашения с клиентами должны быть очень, очень гибкими.

Не говорите о расположенности к работе в будущем.

Не переходите на личности.

Всегда оставайтесь сдержанными и спокойными. Без эмоций.

Заведите чемодан, будем путешествовать.

Действуйте с достоинством, тактом, уверенностью и в рамках этикета.

Этот список, конечно, представляет то чрезмерное давление, которое может испытывать консультант: это не все слова, произносимые руководителем. Они действительно представляют затруднения, в которые попадает внутренний консультант, когда соглашение со своим боссом непонятно и неопределенно.

### **Соглашения со своим боссом**

Когда на семинарах по навыкам консалтинга мы говорим о заключении соглашения с клиентами, не удивительно, что участники семинара вскоре переходят к обсуждению соглашений со своими руководителями. Первый шаг в заключении соглашения — определение того, чего вы хотите. Опрос группы внутренних консультантов на предмет того, чего они хотят от своих боссов, чтобы справиться с оказываемым на них давлением, показал следующее:

Четкое определение работы, прежде чем меня посылают на работу с проектом.

Доступ к боссу.

Помощь в нетехнических и политических элементах проекта.

Не привязывайте меня все время.

Свобода обсуждения соглашений, основанная на особенностях ситуации.

Минимум предвзятого отношения к тому, как должен развиваться проект, как должны выглядеть рекомендации.

Та же группа консультантов определила, чего они хотят от клиентов. Заметьте, как похожи списки.

Четкое определение работы, доступ к человеку, который реально представляет организацию клиента, а также доступ к информации.

Вместе работать над проблемой — кооперация.

Приверженность проекту.

Разделять победу и неудачу.

Быть желаемым. Быть полезным.

Отсутствие предубеждений относительно результатов.

Забота о физических потребностях для выполнения работы.

Открытость и обратная связь.

Обратная связь о том, что произошло после того, как я ушел.

Четкость понимания и соглашения со своим боссом сильно влияет на вашу способность подходящим образом и безупречно работать с вашими клиентами. Если вы в сомнении относительно соглашения с вашим боссом, вы будете стремиться участвовать в мягких соглашениях с клиентами. Появится тенденция быстро уступать клиенту, быть нерасположенным отказываться от проектов с низкими шансами на успех. Вы также можете обнаружить, что вы оказываете давление с целью обеспечения приоритетов вашей собственной штатной организации за пределами разумности, и это удалит вас от клиентов.

Попробуйте это упражнение.

Во-первых, напишите список основных ваших пожеланий: то, что вы хотели бы получить от вашего босса. Затем попросите вашего босса написать список основных пожеланий, адресованных вам. После того как вы оба сделали списки, обменяйтесь ими и затем встретитесь, чтобы узнать, можете ли вы прийти к соглашению, которое представляет разумный баланс между тем, что требует ваша группа, и потребностями и приоритетами ваших клиентов.

Если разговор проходит плохо, вы готовы к следующим двум главам — о понимании сопротивления и работе с ним.

## 8. ПОНИМАНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Самая сложная часть консалтинга заключается в том, чтобы успешно справиться с сопротивлением со стороны клиента. Когда мы консультируем, для нас естественно чувствовать, что мы можем представлять наши идеи четко и логично, и если мы принимаем интересы клиента близко к сердцу, то они примут наш опыт и последуют нашим советам. Вскоре мы обнаруживаем, что насколько бы рационально мы ни представляли данные и рекомендации, клиент сопротивляется.

Сопротивление случается не всегда, но если это происходит, то приводит в замешательство и расстраивает. Мы начинаем воспринимать клиента как упрямого и неразумного, и как правило, заканчиваем тем, что представляем данные и обосновываем рекомендации громче и с большим нажимом.

Ключом к пониманию природы сопротивления является понимание того, что сопротивление является реакцией на внутренний эмоциональный процесс клиента. Это не отражение диалога, который вы ведете с клиентом на объективном, логическом и рациональном уровнях. Сопротивление — это предсказуемая, естественная, эмоциональная реакция на процесс принятия помощи и на столкновение со сложными организационными проблемами.

Сопротивление является предсказуемой, естественной и необходимой частью процесса обучения. Когда мы как консультанты хотим, чтобы сопротивление никогда не появлялось или попросту прошло, мы таким отношением чиним преграды реальной интеграции клиента и обучению на нашем опыте. Для того чтобы клиент научился решать сложную проблему, необходимо, чтобы чувство сопротивления выражалось напрямую прежде, чем клиент будет готов искренне принять и использовать то, что может предложить консультант.

Умение работать с сопротивлением заключается в том, чтобы:

- быть способным определить, когда сопротивление имеет место;
- рассматривать сопротивление как естественный процесс и знак того, что вы на правильном пути;
- поддерживать клиента в прямом выражении сопротивления;
- не принимать выражение сопротивления на свой счет или как нападение на вас или вашу компетентность.

Это сложно сделать, и этому посвящены данная и следующая главы.

### ЛИКИ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Сопротивление принимает многие формы; некоторые из них едва уловимы. В ходе одной встречи вы можете столкнуться с разнообразием форм. Когда вы начинаете работать с сопротивлением, выражающимся в одной форме, бывает, оно исчезает — и появляется вновь в другом виде.

Для консультантов, ориентированных на технические проблемы (таких, как инженеры, бухгалтеры, специалисты по компьютерам и системам), сопротивление может быть очень сложно различимо. Наша техническая подготовка настолько ориентирует нас на информацию, факты и логику, что когда нас просят воспринять эмоциональный или межличностный процесс, это напоминает попытку разглядеть картинку боковым зрением.

Следующий список общих форм сопротивления, хотя и не является полным, призван помочь собрать картинку в фокус.

#### Дайте мне больше деталей

Клиент продолжает просить больше и больше информации: «Что думают люди, у которых рабочая смена с одиннадцати до семи?», «Когда вы сопоставляли цифры, какие рабочие листы вы использовали и красными или синими чернилами были написаны цифры?» Кажется, что у клиента не иссякнет интерес к познанию всего, что происходит. Сколько бы информации вы ни давали клиенту, этого не хватает. После каждого разговора у вас остается ощущение, что в следующий раз вам следует взять с собой еще больше вспомогательных данных. У вас также остается ощущение, что огромное количество времени тратится на сбор информации и слишком мало времени тратится на решение о дальнейших действиях. Некоторые вопросы со стороны клиентов разумны; им необходимо знать, что происходит.

Когда вы становитесь нетерпимым к вопросам, даже если вы можете на них ответить, это с большой вероятностью означает, что запрос о деталях является формой сопротивления, а не просто поиском информации.

### **Завалить деталями**

Просьба детализировать приводит к излишней информации. Вы спрашиваете клиента: «Когда выявилась эта проблема?» Его ответ: «Ну, это все началось десять лет назад в полдень, во вторник, в сентябре. Помнится, на мне была голубая рубашка и погода на улице стоялая пасмурная, кажется, начинал моросить дождь. Я надеюсь, что не докучаю вам, но я думаю, что вам важно понимать исходные данные ситуации». Клиент продолжает давать вам больше и больше информации, которую вы все меньше и меньше понимаете. В тот момент, когда вам становится скучно или вы чувствуете себя в тупике, не понимая, какое отношение это имеет к имеющейся проблеме, следует подозревать, что это сопротивление, а не просто попытка предоставить вам все факты.

### **Время**

Клиент говорит, что действительно хотелось бы продолжить работу над проектом дальше, но время подошло к концу. Вас не отпускают, беседа продолжается, но постоянно упоминается об уйме дел. На самом деле у клиента есть время встретиться с вами. Иногда эта форма сопротивления выражается постоянными приостановками в ходе ваших встреч: клиент начинает отвечать на телефонные звонки, к нему входит секретарь. Или кто-то просовывает свою голову в дверь и клиент говорит вам: «Извините, мы прервемся на несколько минут, я должен уладить один вопрос с Энн». И клиент начинает говорить с Энн, в то время как вы ждете.

Какова идея, которую клиент, кажется, пытается донести до вас?

Эта организация, это настолько увлекательное место работы, здесь постоянно что-то происходит. Вы не удивлены? Не хотели бы вы тоже здесь работать?

У моей организации так мало времени! У меня так мало времени!

Я хочу, чтобы вы думали, что я вам отказываю из-за нехватки времени, а не потому, что ваше предложение рождает во мне ощущение огромного дискомфорта.

«Проблема времени» чаще всего является формой сопротивления клиента тому, что ему надо сказать вам о своих подлинных мыслях относительно вашего проекта. Когда в декабре вы слышите, что действительно он хотел бы осуществить проект, но не ранее третьего квартала следующего года, у вас есть основания подозревать, что вы сталкиваетесь с сопротивлением.

### **Непрактичность**

Клиент продолжает напоминать вам, что его организация живет в «реальном мире» и сталкивается с проблемами «реального мира». Я слышал о «реальном мире» сотни раз; это заставляет меня задаваться вопросом: где, по мнению клиентов, живут консультанты? Такая форма сопротивления со стороны клиента как бы обвиняет нас в оторванности от практики. Это утверждение может отчасти быть правдивым, но практически любое утверждение является отчасти верным. Именно настойчивость удара на «практичность» приводит к подозрению, что вы столкнулись с эмоциональной проблемой.

### **Я не удивлен**

Меня всегда удивляет, насколько для людей важно не быть удивленными. Кажется, чтобы ни происходило в мире, это будет нормальным до тех пор, пока они не будут удивлены. После того как выполнено исследование, вы можете сказать менеджеру, что здание разрушилось, рабочие начали забастовку, финансовый директор ушел вместе с вице-президентом по маркетингу и налоговая полиция стучит в дверь, — первой реакцией менеджера будет ответ: «Я не удивлен». Будто быть удивленным — худшее, что могло бы произойти. Боязнь удивления у менеджера в действительности является желанием всегда контролировать ситуацию. Мы сталкиваемся здесь с одним из способов «поставить нас на место». Это может быть сигналом того, что осуществляется попытка дать понять, что наша разработка в действительности не так важна или уникальна, и преуменьшить наш вклад. Воспринимайте страх клиента быть удивленным как то, чем он и является — формой сопротивления, а не отражением вашей работы.

## **Наступление**

Наиболее явная форма сопротивления — это когда клиент нападает на вас. С оскорбительными словами, красным лицом, стуча кулаком по столу, указывая пальцем вам в лицо, подчеркивая конец каждого предложения. Это заставляет консультанта чувствовать себя неумелым ребенком, который не только плохо сделал работу, но и как-то нарушил моральные устои, которые никогда не следует нарушать. Наша реакция на наступление часто выражается в том, что мы либо удаляемся, либо отвечаем таким же образом. Обе реакции означают, что мы начинаем воспринимать атаку лично, а не как еще одну форму сопротивления.

## **Замешательство**

Всякий раз, когда клиент приходит за помощью, он испытывает некоторое естественное замешательство. Это может быть не сопротивлением, а просто желанием ясности. Однако после того, как все становится для вас понятным и вы объясняете свое понимание клиенту два или три раза, но он продолжает утверждать, что находится в замешательстве или не понимает, — задумайтесь: замешательство может быть способом сопротивления клиента.

## **Молчание**

Это сложнее всего. Мы продолжаем делать клиенту предложения, а в ответ получаем очень невнятный отклик. Клиент пассивен. Клиент может сказать, что у него нет точной реакции на то, что вы предлагаете. Когда вы спрашиваете его мнение, он говорит: «Продолжайте, я не вижу проблем в том, что вы говорите. Если мне что-то не понравится, я скажу вам». Не верьте этому. Молчание никогда не означает согласия. Если вы имеете дело с чем-то, что важно для организации, тогда отсутствие реакции у клиента неестественно. Молчание означает, что реакция блокируется. Для некоторых людей молчание или скрытая реакция в действительности являются боевой манерой поведения. Своими действиями они говорят: «Я настолько крепко стою на своей позиции и на своих ощущениях, что не скажу ни слова». Остерегайтесь молчаливого клиента. Если вы думаете, что совещание прошло гладко, потому что менеджер не выдвинул никаких возражений, это не так. Спросите себя, оказал ли клиент вам реальную поддержку, продемонстрировал ли он реальный энтузиазм, участвовал лично в обсуждении? Если «признаков жизни» было мало, стоит задуматься: не является ли молчание формой, которую приняло сопротивление клиента?

## **Интеллектуализация**

Когда в процессе обсуждения с вами конкретных дальнейших действий человек переходит к объяснению то одной своей теории, то другой относительно того, «почему все так, как оно есть», — вы стоите лицом к лицу с интеллектуализацией в качестве сопротивления. Клиент говорит: «Эти результаты подтверждают чудесную гипотезу. Мне интересно, есть ли зависимость между этой ситуацией и последними тремя случаями наших неудач? Кажется, кризис вызвал ряд вопросов».

Трата большого количества времени на составление теорий является способом отвлечься от болезненной ситуации. Такую защиту большинство из нас использует, находясь в затруднительном положении. Это не преуменьшение ценности хорошей теории или потребности понять, что происходит. Это предупреждение против участия в непрерывном теоретизировании, тогда как вопрос заключается в способности вместе разобраться со сложной ситуацией. Время подозревать интеллектуализацию наступает тогда, когда вы замечаете это явление в напряженный момент или на напряженных встречах. Ваша задача заключается в том, чтобы перевести обсуждения от теорий обратно к действиям.

## **Поучение**

Сопротивление в форме поучения можно определить по характерному использованию некоторых слов и выражений: «те люди», «следует», «им надо понять». Когда вы слышите эти выражения, вы знаете, что вам предлагается совершить путешествие в мир, где «все так, как должно быть», — мир, в котором чувствуется простое сопротивление реальности. Выражение «те люди» применяется по отношению к тем, кого сейчас нет в помещении. Таким образом демонстрируется превосходство, используемое при описании людей, которые: (1) как правило, занимают более низкий уровень в организации, чем говорящий, или (2) которые недовольны чем-то, что сделал говорящий, и поэтому «действительно не понимают, как все должно быть».

Выражение превосходства является способом возведения на пьедестал, что всегда является защитой от некоторых неприятных ощущений и неприятных действий.

Фраза «им надо понять» означает: «Я понимаю, они — нет. Почему они не видят этого с такой же ясностью, как я? Ох, тяжёлый груз знания!» Зачастую «те люди», о которых говорится, на самом деле все понимают, отлично понимают. Проблема (для говорящего) в том, что «они» не соглашаются. Поэтому, столкнувшись с конфликтом, говорящий спасается при помощи моралистической позиции.

Поучение может быть привлекательным для консультанта. Поучающий менеджер приглашает вас присоединиться к нему и очень ограниченному кругу людей, которые знают, что лучше для «тех людей», и которые знают, что они «должны понять». Это элитная позиция — она даёт ощущение власти и она хорошо защищена: если остальная часть организации не принимает то, что вы делаете, это является ещё одним показателем того, насколько «они» поставлены в тупик и насколько необходимы вы! Противьтесь искушению с максимальной обходительностью и настойчивостью.

### **Уступчивость**

Форма сопротивления, которую сложнее всего увидеть, исходит от уступчивого менеджера, который абсолютно согласен с вами, активен и желает знать, что делать дальше. Сложно увидеть в уступчивости сопротивление, потому что вы получаете именно то, что вы хотите, — согласие и уважение. Если вы действительно верите в концепцию о том, что в каждом менеджере есть некоторая амбивалентность относительно вашей помощи, то, когда вы совсем не получаете негативной реакции, вы знаете — чего-то не хватает.

У каждого клиента есть некоторые замечания по поводу данного плана действий. Если эти замечания вам не высказываются, они появятся где-то в другом месте, возможно, более деструктивным образом. Я бы предпочёл, чтобы замечания были напрямую высказаны мне, тогда я могу разобраться с ними. (Вы можете сказать — приятный клиент, сопротивляется при помощи уступчивости.) Вы распознаете эту форму сопротивления каждый раз, когда отсутствуют замечания вообще и соглашение неэнергично. Если соглашение достигается энергично, с энтузиазмом и подлинным пониманием того, с чем предстоит столкнуться, вы должны просто быть счастливы и не воспринимать это как сопротивление, даже если замечаний выражено мало. Но остерегайтесь клиентов, которые выражают желание быстро приняться за решение, без какого-либо обсуждения проблем, а также клиентов, которые действуют очень зависимо от вас и предполагают, что все сделанное вами хорошо.

### **Методология**

Если в вашем проекте был предусмотрен тщательный сбор данных, первая волна вопросов будет касаться ваших методов: после применения анкетирования вас спросят о том, сколько людей на нее ответили, каков уровень ответов и значимы ли результаты при уровне 0,05. Далее последуют вопросы о том, как ответили люди в караульном помещении и работники ночных смен.

Вопросы о методе представляют собой естественную потребность в информации, но вам достаточно десяти минут, чтобы создать доверие к проекту, если вопросы действительно задаются ради информации. Когда вопросы, касающиеся метода, продолжают задавать дольше десяти минут, вам следует внимательно присмотреться — это может быть сопротивлением. Цель встречи — не допрос о ваших методах (вы ведь, наверное, окончили школу какое-то время назад); цель встречи заключается в том, чтобы понять проблему и решить, что с ней делать. Повторяющиеся вопросы о методе или предложения альтернативных методов могут служить для отсрочки обсуждения проблем и действия.

### **Быстрое выздоровление**

Несомненно, наиболее тонкая форма сопротивления происходит тогда, когда где-то в середине проекта или ближе к его концу оказывается, что у клиента больше нет проблемы, которую вы ставили на первое место. По мере того как вы и ваш клиент ближе и ближе подбираетесь к необходимости действовать для решения проблемы, начинаются разговоры о том, насколько лучше идут дела.

Вот несколько вариаций на эту тему.

Когда вы начинали проект, прибыли были малы, и как только они стали немного уве-



личиваться, менеджер приходит к вам и говорит: «Люди, кажется, приободрились из-за того, что ситуация с прибылью улучшилась. Может быть, необходимость в ваших услугах отчасти уменьшилась».

Вы разговаривали с клиентом в мае и договариваетесь о начале проекта на 20 июня. Когда вы звоните 10 июня для подтверждения начала проекта, менеджер говорит: «Мы по-прежнему можем начать проект, но по некоторым соображениям, мне кажется, что проблема не столь серьезная». Нельзя утверждать, что в способе ведения дел произошли существенные изменения... случилось то, что группа осознала: 20 июня они действительно начнут решать свои проблемы и будет всем легче вести себя так, словно проблемы уже не так и важны сейчас.

Я работал в качестве консультанта в компании, где у группы инжиниринга и производственной группы были трудности с совместной работой. Исследовав проблему, я обнаружил, что конфликты на разных уровнях делятся десять лет, президент компании на стороне производственной группы и с его стороны часто происходят нападки в адрес группы инжиниринга; ответственности и полномочия этих двух групп частично совпадали и были нечеткими. Как раз перед моим докладом о результатах исследования президент вызвал меня и сказал, что глава группы инжиниринга уходит на другую работу. Президент теперь считал, что, если этот человек уйдет, проблемы, возможно, исчезнут. Он возлагал надежду на это как на способ не сталкиваться с основополагающими проблемами, делящими последние десять лет.

Соппротивление менеджера посредством «быстрого выздоровления» похоже на то, что происходит между спорящей четой: когда в конце концов они назначают друг другу встречу у адвоката и эта встреча приближается, они обнаруживают, что все лучше и лучше уживаются. Они приходят к адвокату, смотрят друг на друга и говорят, что не уверены в существовании проблем, потому что в последнее время они так хорошо ладили. Конечно, в улучшении ситуации для клиента нет ничего плохого, но за большинством поверхностных симптомов скрываются хронические проблемы, которые требуют внимания. Когда клиент неожиданно говорит, что ситуация улучшается, меня начинает беспокоить его торпливое желание схватиться за это, меня беспокоит, что клиент пропускает то, что должно быть в реальном фокусе консультации.

### **Стремление к решениям**

Последней формой сопротивления является жажда клиентом решений, решений, решений. «Не говорите со мной о проблемах, я хочу слышать решения». Из-за того, что консультант тоже хочет видеть проблемы решенными, между консультантом и клиентом может произойти некоторый сговор, если обсуждение решений не будет вестись сдержано.

Подобное желание решений может помешать обучению клиента чему-то важному, касающемуся характера проблемы. Это также оставляет клиента в зависимости от консультанта при решении проблем. Если у линейного менеджера нет терпения или склонности остановиться и изучить проблему, то тогда решения не будут применены достаточно эффективно. Распознайте, что стремление к решениям может быть защитой и чрезвычайно привлекательной формой сопротивления консультанту, который желает решить проблему.

## **ЧЕМУ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ КЛИЕНТЫ, ЕСЛИ ОНИ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ НАМ!**

Звучит, как название песни, но вам это важно знать.

Чтобы удачно справиться с сопротивлением, главное, основное — не принимать его лично. Когда клиенты защищаются, они смотрят прямо на *вас*. Вы единственный, кто должен отвечать на вопросы и выдерживать бурю. Естественно чувствовать, что сопротивление направлено на вас. Но это не так. Клиент защищается не от вас. Соппротивляющиеся клиенты сопротивляются против того факта, что им предстоит сделать тяжелый выбор, действовать непопулярным образом, бороться с некоторой реальностью, чего они эмоционально пытались избежать.

Если вас попросили решить проблему, это означает, что организация клиента не смогла решить ее сама. Это не значит, что они недостаточно умны, чтобы решить ее самостоя-

тельно. Причина, по которой они не смогли решить проблему, заключается в том, что они не смогли четко увидеть ее. Им настолько близка проблема и они осуществили столько эмоциональных инвестиций в процессе поиска возможных решений, что им потребовался человек со стороны, который бы пришел и определил проблему, а также возможные решения. В проблеме или решении есть некоторая *тяжелая действительность*, которую клиенту сложно увидеть и с которой сложно бороться.

Тяжелая действительность, с которой клиент оказывается в тупике, варьирует.

Кого-то, возможно, нужно уволить или объявить о служебном несоответствии.

Люди в группе могут быть крайне недовольны, и менеджер может быть не склонен выявлять это недовольство.

Менеджер может быть несоответствующим в определенной части работы и не иметь желания обнаруживать это несоответствие.

Политическая ситуация может быть очень рискованной, и менеджер не хочет устраивать волнение.

Имеющееся задание может требовать навыков, которых сейчас в организации нет. Это может значить, что от некоторых людей придется избавиться, что опять же сложно сделать.

Босс менеджера может быть частью проблемы, и менеджер может не желать противостоять боссу.

Организация может продавать товары и услуги на сужающийся рынок, а это лишает уверенности в себе.

Менеджер знает, что он работает властно, не хочет меняться, хотя и видит негативные последствия этого.

Проект развития, в который было безрезультатно инвестировано много денег. Это означает, что плохие новости надо посылать вверх, а обещания, сделанные ранее, придется взять назад.

Все эти виды *тяжелой действительности* приводят к трудным проблемам, которые требуют трудных решений. Большинство узкотехнических и связанных с бизнесом проблем отчасти вызываются или поддерживаются тем, как проблемой управляют. Когда менеджеры занимают оборонительную позицию, они защищают свою собственную управленческую компетентность — то, что естественно защищать. Это стоит защищать. Сопrotивляющийся менеджер намного больше озабочен своими уважением и компетентностью, чем нашими навыками консультанта.

Сопrotивление касается защиты против некоторых видов тяжелой действительности и того, как менеджер с ними справлялся. Мы, консультанты, приходим, и часть нашей работы заключается в том, чтобы указать на тяжелую действительность. Важно, что мы помогаем клиенту справиться с трудностями. Не следует их избегать только потому, что клиент будет сопротивляться.

Когда вы сталкиваетесь с сопротивлением, вы видите поверхностное выражение тревог. Происходят две вещи:

- 1) клиент чувствует себя некомфортно и
- 2) клиент маскирует свой дискомфорт.

Причина, по которой консультант чувствует себя жертвой сопротивления, заключается в том, что дискомфорт клиента выражается не напрямую. Если бы клиент был способен быть более аутентичным и прямо выразить беспокойства, сказав: «Я беспокоюсь, что теряю контроль над этой группой», или «Я чувствую, что плохо подготовлен для управления этой ситуацией», или «Люди ожидают от меня того, что я просто не могу им дать», — тогда мы, консультанты, не чувствовали бы себя под бомбежкой. Мы бы чувствовали себя готовыми оказать помощь менеджеру.

Прямое выражение менеджером беспокойств, лежащих в основе, не является сопротивлением. Сопrotивление происходит, когда беспокойства относительно столкновения с трудной действительностью и решение не иметь с ними дело выражаются косвенно. Они выражаются косвенно посредством ссылок на недостаток подробных данных, нехватку времени, непрактичность, недостаточность бюджета, недостаток понимания «теми людьми» и т. д. как причин, по которым нам не следует продолжать работу над проектом или применять некоторые

рекомендации.

## **БЕСПОКОЙСТВА, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ**

Если бы я столкнулся с сопротивлением и пытался понять, чем клиент на самом деле обеспокоен, я бы держал пари, что это либо контроль, либо уязвимость.

Если то, что вы предлагаете, не вызывает некоторого сопротивления со стороны клиента, это, возможно, происходит из-за того, что ваше предложение не угрожает контролю менеджера или чувству организационной безопасности.

### **Контроль**

Поддержание контроля находится в центре системы ценностей большинства организаций. Существует вера в контроль, большая, чем в эффективность или хорошую работу организации. Многие менеджеры верят в поддержание контроля, даже если поддержание контроля приводит к худшей работе. Один случай за другим демонстрируют, что формы управления с большим участием являются более продуктивными, однако практика управления с большим участием не так распространена. Я видел отдел одной компании, где контроль над информационной управленческой системой являлся главной помехой улучшения производительности, однако менеджер предпочитал удерживать контроль в ущерб лучшей работе.

Контроль является монетой государства в организации. Вся система вознаграждения строится вокруг того, какие контроль, ответственность и полномочия у вас есть. Если вы работаете хорошо, вы не получаете намного больше, вы получаете больше контроля. Ведь организациям понятно, что нет возможности платить людям больше и больше денег, чтобы создать их привязанность, поэтому в качестве награды предлагается контроль.

Основная идея заключается в том, что контроль ценится очень, очень высоко. В обладании властью нет ничего плохого, а быть вне контроля — это очень беспокойное состояние. Когда вы сталкиваетесь с сопротивлением, попытайтесь понять, почему менеджер чувствует, что утратит контроль.

### **Уязвимость**

Беспокойство о том, что менеджеру причинят вред, является вторым важным вопросом, который дает начало большей части сопротивления, с которым мы сталкиваемся. Организации — это конкурентные и политические системы. Важно быть впереди тех, кто занимает одинаковое с вами положение, быть на хорошем счету у своего босса, быть преданным делу и уметь сохранять поддержку подчиненных. Сложно сохранять равновесие в перечисленных обстоятельствах и к тому же выполнять свою работу. Когда вы продвигаетесь в организации выше и имеете дело с людьми на все более высоких уровнях, то понимаете, что ощущение критики и необходимость показывать себя снова и снова являются частью каждой позиции в организации, постоянно, вплоть до главного исполнительного директора.

Политика — это применение власти. Организации действуют как политические системы, за исключением того, что в них нет голосования. Влияние, которое ваша консультация оказывает на политическую ситуацию и власть вашего клиента, является очень важным моментом. Когда вы сталкиваетесь с сопротивлением, это может происходить из-за того, что вы неумышленно нарушаете некое политическое равновесие, которое было достигнуто.

### **Пример**

В отделе исследования и разработки группа, занимающаяся исследовательской работой, всегда имела наибольшую власть и независимость. Группы разработки товаров были более плотно контролируемы, они были обязаны отчитываться за краткосрочные результаты. Нас попросили помочь в реструктуризации всего отдела исследования и разработки, потому что вице-президент чувствовал неэффективность и дублирование — отдел работает не как одна организация. В ходе проекта наибольшее сопротивление шло со стороны группы, занимающейся исследовательской работой. Они приходили на собрания поздно и подвергали сомнению наши методы, а затем молчали и говорили: «Что, по-вашему, у нас есть хорошего?»

Так что же стояло за их сопротивлением? Были ли наши методы действительно ошибочны? Возражали ли они против технической базы, на которой строился наш проект? Нет. Они сопротивлялись потому, что до сих пор находились на привилегированной и влиятельной орга-

низационной позиции. У них был высокий статус, автономность, и они могли свободно использовать ресурсы и начинать проекты по своему выбору. Под всеми техническими и структурными вопросами, которые у них были, скрывалось беспокойство о потере статуса в политической системе.

Их беспокойство было отчасти законным. Если исследовательская группа теряет всю свою независимость, долгосрочная картина по новым товарам перестает быть отчетливой. Однако политическое беспокойство группы — потеря власти в организации — было выражено косвенно, и поэтому с ней было сложно работать. Когда в конце концов они выразили свои беспокойства напрямую и снизили сопротивление, стало возможно выработать компромисс с вице-президентом и группой разработки товаров.

Вывод: когда вы сталкиваетесь с сопротивлением, постарайтесь понять его. Ищите тревоги клиента относительно потери контроля и уязвимости.

### **ИНОГДА ЭТО НЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ**

Как однажды сказал З. Фрейд, когда его спросили, является ли сигара, которую он курит, тоже фаллическим символом: «Иногда сигара — это просто сигара». Иногда замечания клиента не являются сопротивлением. Клиент просто не хочет осуществлять проект.

Мы все рискуем стать параноиками, интерпретируя каждое замечание линейного менеджера как сопротивление, в основе которого лежат некоторые опасения. Если менеджер напрямую говорит: «Нет, я предпочитаю не начинать проект. Я в него не верю», — это не сопротивление. В этом утверждении нет ничего, что могло бы указывать на какую-либо вину консультанта или навязать ему ответственность за сложности. Менеджер берет на себя ответственность за свою организацию и имеет право выбирать. Если мы считаем, что это неправильный выбор, что ж, такова жизнь.

Нам платят за консультацию, а не за управление. Если менеджер говорит мне: «Я нахожусь в слишком уязвимой позиции, чтобы начинать этот проект сейчас», то я благодарен за откровенность. Я знаю, какое положение между нами; мне не приходится беспокоиться, что следовало бы сделать что-то по-другому. Я также чувствую, что менеджер понимает проект и знает риск, но риск слишком велик. Меня может огорчать, что проект не пошел, но процесс был безупречен.

### **СТРАХ И ЖЕЛАНИЕ**

Хотя иногда консультант и клиент могут действовать как враги, их ощущения и беспокойства зачастую являются взаимодополняющими. Существуют некоторые распространенные опасения клиентов, которые соответствуют схожим опасениям консультантов. Так же и с желаниями. Существует три обстоятельства, которые расстраивают вас, и три, которые вас воодушевляют.

<b>Страхи клиента</b>	<b>Страхи консультанта</b>
Безвыходность. Бесполезность. У меня нет сил изменить ситуацию. Я жертва Отчуждение организации и людей. Никто не заботится обо мне, и я не забочусь ни о ком. Я не являюсь частью этого	Я не имею воздействия. Никакой награды за усилия Удаленность от клиента. Мы останемся незнакомцами. Мы никогда не сблизимся. Мне придется полностью оставаться «в роли»
Замешательство. У меня слишком много информации. Я не могу ее проанализировать или отчетливо ее понять	У меня слишком мало информации. Они не будут или не могут рассказать мне, что происходит на самом деле

Безвыходность... отчуждение... замешательство... Все это основополагающие беспокойства, которые могут заставить клиента проявлять сопротивление, если они выражаются косвенным образом. Их косвенное выражение может создать похожий дискомфорт у консультанта. Выход заключается в том, чтобы помочь клиенту выразить их напрямую, словами.

Мы также можем взглянуть на обратную сторону страха и сопротивления и опреде-

лечь лежащий в основе потенциал каждого клиента. У каждого клиента также есть возможность безупречности. Если клиент двигается в этом направлении, для консультанта задача облегчается.

<b>Потенциал клиента</b>	<b>Потенциал консультанта</b>
<p>Имеет право и возможность действовать в соответствии с ситуацией. Является деятелем, а не жертвой</p> <p>Занимается ситуацией. Чувствует себя ее частью. Идет навстречу сложной реальности и напряженному состоянию</p> <p>Возможности выбора ясны. Большая часть информации упрощена</p>	<p>Большое влияние. Четкое вознаграждение за потраченные усилия</p> <p>Может быть аутентичным и близким, Не «ролевое» поведение</p> <p>Предоставлена вся информация. Четко видит ситуацию</p>

Достижение этого потенциала является одной из целей любой консультации. Клиент и консультант берут на себя ответственность за самих себя и ситуацию, в которой они находятся. Процесс работы с сопротивлением помогает клиенту двигаться с позиции безысходности, отчужденности и замешательства к позиции выбора, участия и ясности. Консультант достигает этого, внутренне двигаясь от ощущения слабого влияния, удаленности и недостатка информации к позиции сильного влияния, аутентичности и ясности.

### **Помощь и зависимость**

Климат большинства организаций не располагает к тому, чтобы менеджеры просили о помощи. Организации склонны быть высококонкурентными, и просьба о помощи у штатной группы или у другого консультанта может быть рассмотрена как признак слабости. Согласитесь, что и в жизни, особенно в жизни мужчин, бытует общее мнение, что мы должны быть способными решать наши собственные проблемы и не зависеть от кого-то в чем-либо. Быть клиентом означает идти против этих организационных и культурных идей. Это непросто. Отчасти сопротивление происходит из-за дискомфорта зависимости и просьбы о помощи.

Существует тесно связанное с этим ощущение, которое также осложняет положение клиента, — ощущение безнадежности. Перед тем как призвать консультанта, менеджер безуспешно или с ограниченным успехом пытался решить проблему. Поэтому у него может сохраняться убеждение, что проблема не решаема, что группа или менеджер настолько укоренились в своих методах, что с проблемой надо уживаться, а не решать ее. Менеджер чувствует, что ему нельзя помочь. Когда вы сталкиваетесь с сопротивлением, эту вероятность следует изучить. Когда менеджер настроен крайне пессимистично, считая, что принятие помощи является труднодоступной задачей, эта позиция сама по себе является вашим непосредственным препятствием к решению проблемы. Никаких технических решений не хватит, если у менеджера не будет сил их попробовать. Ощущение менеджера, что ему невозможно помочь, чаще всего является несознательным. Задача консультанта заключается в том, чтобы довести его до уровня осведомленности.

**Желание подтверждения, а не изменения**

Когда мы просим о помощи, мы одновременно хотим решения проблемы и подтверждения того, что все нами сделанное было идеальным.

Мой коллега Нил Клэпп (Neal Clapp) однажды заметил, что люди, которые подвергаются лечению, хотят подтверждения, а не изменения. Было бы нелепо, если бы клиент приглашал консультанта, чтобы тот оказал помощь, а затем сказал консультанту, что изменение нежелательно и клиент в действительности не хочет ничему учиться. Это было бы нерационально. Но это так. Сопротивление — это эмоциональный процесс, а не рациональный или интеллектуальный.

В мире эмоций два противоположных чувства могут существовать одновременно. Они могут быть неподдельными. Клиенты могут искренне хотеть учиться и решать проблемы. В то же время они также хотят поддержки и чтобы им говорили, что они решают эту проблему лучше, чем кто-либо в стране. Подход -уклонение. Сопротивление — это уклонение. Как раз за сопротивлением вы обнаружите подход. Когда мы помогаем выразить со-

противление, оно уменьшается, и затем мы работаем с клиентом, который готов и хочет учиться и подвергаться воздействию. Безупречная работа с сопротивлением — это понимание двусторонней природы позиции клиента и ее нормальное восприятие.

Когда у линейного менеджера есть проблема и результатом является страдание, как минимум известна степень страдания. У менеджера есть очень четкое представление о том, насколько плохи дела, и он научился жить с трудностями. Менеджер может не любить трудности, но научился справляться с ними. Мы как консультанты приходим и предлагаем альтернативный метод решения проблемы. Вместе с предложением происходит обещание того, что новая ситуация будет лучше старой ситуации: будет меньше страданий, результаты улучшатся. Это обещание приводит менеджера в неизвестность; это требует изменений.

Страх неизвестного является основной причиной сопротивления. Просто потому, что неизвестное является непонятным, непредсказуемым. Мы часто видим пары, которые в браке уже десять лет и более; они страдают каждую минуту, находясь рядом. Мы удивляемся: почему они остаются вместе? Возможно, им известно, что все может быть еще хуже. Они знают, как выглядит самое худшее, и они знают, что могут это пережить. Разойтись — означает окунуться в неизвестность. Страх перед необходимостью справиться с непредсказуемостью может быть большим, чем страдания от пребывания вместе. Организации также ценят предсказуемость. Желание систем оставаться предсказуемыми («не удивите меня») является защитой, с которой консультанту постоянно приходится иметь дело.

Потому-то организации с серьезными проблемами, как правило, являются наиболее сложными клиентами; им необходимо изменить больше, но они меньше всех способны это сделать. Для плохо работающих организаций страх провала настолько велик, что они не способны идти на еще один риск и таким образом помочь себе в работе. В таких экстремальных ситуациях консультант может сделать немного, чтобы выявить сопротивление изменению. Возможно, нам придется только принять его.

### **Чудовища и ангелы**

В любой организации есть менеджеры, которые хорошо известны своим пренебрежением по отношению к штатным группам и внутренним консультантам. На семинарах в таких организациях (будь они по кадрам, аудиту или инжинирингу) все группы могут назвать одного или двух менеджеров, занимающих достаточно высокие должности, которые в глазах штатных консультантов являются чудовищами. Чудовища видятся упрямыми, деспотическими, невосприимчивыми к чувствам — монстры промышленности. Когда возникает тема сопротивления, упоминаются чудовища. Нам всем в нашей жизни необходим как минимум один невозможный клиент: клиент, который становится громоотводом наших неудач в консалтинге. В чудовищах также есть фатальная привлекательность — они воплощают желание некоторых консультантов быть всемогущими и успешными.

В действительности чудовищ не существует. Несколько раз я слышал, насколько менеджеры неприятны и конфликтны, а затем встречался с человеком. Я шел на встречу с огромным дискомфортом, не желая быть очередной жертвой. В действительности чудовища не испытывают неприязни к консультантам: их беспокоят люди, которые приводят их в затруднения. За задиристой внешностью чудовищ скрыты тревоги, которые есть у всех менеджеров, о потере контроля и уязвимости. Чем более агрессивен клиент, тем более интенсивны беспокойства и тем больше клиенту необходима поддержка.

Ангелы также являются односторонними образами. Каждая группа, с которой я работал, может назвать менеджера, который готов делать все, о чем они его попросят. Прогрессивный менеджер — открытый и доверяющий, идущий на риск, надежный, умный, хорошо выглядящий. Ангелов тоже не бывает. Ангелам сложно прямо сказать «нет»; они избегают столкновения с реальными проблемами и хотят поддержать статус-кво. Нам необходимо им помочь и ради самих менеджеров, и ради самих себя.

### **... и герои**

Необходимость собственного образа «героя» является еще одним мифом о консалтинге, который следует похоронить. Мы считаем, что нам следует побороть все преграды. Каким бы

сложным ни был клиент, или какой сложной ни была бы проблема, или каким бы сжатым ни был график — мы считаем, что способны сделать все, что в наших силах! Желание быть консультантом-героем больше, чем что-либо еще, приводит к заключению плохих соглашений. Герои часто ввязываются в скрытую сделку (если мы возьмемся за эту плохую работу сейчас, то позже мы будем щедро вознаграждены). Суть скрытых сделок заключается в том, что нечто предполагается, но никогда не произносится. Вознаграждение должно оговариваться с самого начала, в противном случае проект следует оспорить.

Героическое побуждение у консультанта является его собственным сопротивлением столкновению с реальностями сложного проекта. Противьтесь неясным или нереалистичным проектам. Если вы не можете сказать «нет» — скажите позже; если вы не можете сказать позже — скажите: «Давайте сначала ограничимся...» Героям сложно. Вознаграждения переоцениваются. Большинство героев, если вы не лучший в мире, получают плату за то, что делается прямо сейчас.

## **9. РАБОТА С СОПРОТИВЛЕНИЕМ**

Люди используют фразу «преодоление сопротивления», как будто сопротивление или оборонительная позиция являются противниками, которых следует побороть и подавить. «Преодоление сопротивления» потребовало бы от вас использования информации и логических доводов, чтобы выиграть и убедить клиента. Невозможно избавить клиента от сопротивления при помощи слов, потому что сопротивление — это эмоциональный процесс. За сопротивлением стоят определенные чувства. Вы не можете изменить их словами.

Существуют особые действия, которые консультант может предпринять, чтобы помочь клиенту избавиться от сопротивления и приступить к решению проблемы. Основная стратегия заключается в том, чтобы помочь сопротивлению стихнуть самому, как шторму, а не напрямую бороться с ним.

Ощущения меняются, когда они выражаются напрямую. Умение консультанта заключается в том, чтобы попросить клиента прямо выразить словами, что он чувствует. Попросить клиента быть аутентичным. Наиболее эффективный способ для консультанта вдохновить клиента быть аутентичным — самому вести себя аутентично. Вот и все, что касается этого.

Этот способ работы с сопротивлением — без непосредственной борьбы — обладает «дзен качествами». Если вы будете бороться с сопротивлением и считать, что должны его покорить, все, чего вы добьетесь, — усилите сопротивление. Если клиент неодобрительно относится к вашим методам (и это происходит на протяжении более десяти минут), а вы продолжаете защищать метод, ссылаться на рекомендации и рассказывать о других опытах, клиент станет еще более расстроенным. Вероятно, клиент начнет искать ошибки в вашем методе. Альтернатива защите вашего метода заключается в том, чтобы расспросить клиента о тревогах и попытаться добраться до того, почему ваша методология так важна. Чем больше клиент будет говорить о своих беспокойствах, тем скорее стихнет его шторм, а если продолжать защищать методологию, шторм будет бушевать.

Попробуйте выполнить это небольшое упражнение.

Сложите ваши ладони вместе напротив груди. Пусть ваша правая рука будет сопротивлением клиента. Пусть ваша левая рука будет вашим ответом на это сопротивление. Двигайте вашу правую руку вместе с ладонью налево, против вашей левой ладони. Теперь пусть левая рука и ладонь двигаются направо. Если вы будете удерживать эту позицию, ваши руки останутся посередине, в обеих руках усилится напряжение и вскоре вы устанете. Вот, что происходит, когда вы двигаетесь против сопротивления. Вы застреваете, напряжение растет, а силы истощаются.

Теперь снова сложите ваши руки вместе в той же начальной позиции. Двигайте вашу правую руку и ладонь налево, против левой руки. На этот раз пусть ваша левая рука уступит, чтобы правая рука продолжила двигаться налево. В определенный момент ваша правая рука остановится. Она продвинулась настолько, насколько могла. Если вы останетесь в этом конечном положении, вы заметите, что правая рука (сопротивление) устает и опускается под собственной тяжестью. Ваша левая рука (ответ на сопротивление) позволяет правой руке (сопротивлению) дойти до своего предела. Соприкасаясь, но не проти-

выборствуя, левая рука может сохранить свою позицию без напряжения и с небольшой потерей энергии.

Это способ работы с сопротивлением — способствовать полному выражению беспокойств, чтобы они прошли. Борьба с сопротивлением, попытки победить его при помощи доводов и информации также не работают. Помните, что сопротивление — это *косвенное* выражение замечаний клиента. Цель заключается в том, чтобы помочь линейному менеджеру начать выражать замечания напрямую и перестать пользоваться уловками. Когда тревоги клиента выражаются напрямую, консультант знает, в чем заключается настоящая проблема, и может эффективно ответить.

### **ТРИ ШАГА**

Работу с сопротивлением можно начать с трех шагов.

**Шаг 1:** определите для себя — какую форму принимает сопротивление? Умение заключается в том, чтобы уловить намеки менеджера, а затем для самого себя выразить словами то, что, как вы видите, происходит.

**Шаг 2:** нейтральным, негрубым способом укажите на форму, которую принимает сопротивление. Это называется «дать сопротивлению название». Умение заключается в том, чтобы подобрать нейтральный язык.

**Шаг 3:** помолчите. Дайте линейному менеджеру ответить на ваше заявление о сопротивлении.

#### **Шаг 1. Сбор намеков**

Для людей, подготовленных в таких областях, как вычислительная техника, инжиниринг или бухгалтерское дело, часто бывает сложно распознать ранние признаки сопротивления. Специальное образование настолько фокусирует ваше внимание на фактах, числах, информации и рациональном уровне, что вам сложно и непривычно уделять пристальное внимание межличностному, эмоциональному уровню общения. Развитие навыков работы с сопротивлением требует знания того, какую форму принимает сопротивление, однако первый шаг заключается в том, чтобы просто заметить, что происходит<sup>6</sup>.

Вот несколько способов, как можно собрать намеки.

#### **Верьте тому, что вы видите, больше, чем тому, что вы слышите**

Обращайте внимание на невербальные сообщения со стороны клиента. Представьте, что клиент:

- постоянно от вас удаляется;
- сворачивается в узел;
- указывает пальцем и сжимает кулак;
- качает головой каждый раз, когда вы говорите;
- склоняется перед вами, как слуга.

Воспринимайте все это как знак того, что у клиента непростое отношение к проекту и, что наиболее вероятно, — он сопротивляется.

В книге «Обучение уверенности в себе для женщин» («Assertiveness Training for Women») Глория Харрис (Gloria Harris) и Сюзан Осборн (Susan Osborne) говорят о любопытных результатах исследований. Выявлено, что большая часть общения происходит невербальным образом: 7% общения происходит посредством слов; 39 — посредством голоса, интонации, скорости и морфологии; 55% — через лицо и тело.

Я в это верю. Смотреть на невербальное поведение — хороший способ сбора намеков на сопротивление.

#### **Слушайте себя**

Другой способ узнать, что вы сталкиваетесь с сопротивлением, заключается в том, чтобы использовать свое собственное тело как диагностический аппарат. Когда вы начинаете чувствовать себя неловко при общении с клиентом, это может быть ранним признаком того, что сопротивление уже рядом. Когда вы понимаете, что начинаете уставать или раздражаться, примите это как доказательства того, что клиент сопротивляется. Если обсуждение напрямую касается реальных проблем, это не утомительно и не раздражает. Подавляя в себе зе-

---

<sup>6</sup> Гил Гордон (Gil Gordon), мой друг, помог мне увидеть, как сбор намеков со стороны клиента отделен от выражения сопротивления словами.



воту или определенные негативные ощущения, вспомните, что это намек; подобные реакции организма, как красный флаг, сигнализируют о том, что вы столкнулись с сопротивлением.

### **Повторение и выдающие фразы**

Когда вы слышите объяснения одной и той же идеи в третий раз, это верный намек на сопротивление. Или когда вы сами отвечаете на один и тот же вопрос в третий раз. Повторение идей и вопросов является сопротивлением, потому что высказанные в первый раз идеи или ответы на вопросы не достигли цели: должно быть, существует какое-то опасение, которое косвенным образом обнаруживается через повторение.

Вы также слышите определенные фразы, которые свидетельствуют о том, что клиент не чувствует, что его поняли.

«Вы должны понять, что...»

«Позвольте мне вам кое-что объяснить».

«Я хочу убедиться в том, что это не теоретическое занятие».

Подобные фразы неуловимо агрессивны. Они выражают неудовлетворенность и направленные консультанту опасения того, что сейчас может произойти серьезная ошибка; но при этом предполагается, что заявление, сделанное клиентом, должно спасти ситуацию.

Вероятно, существуют определенные фразы, сигнализирующие о сложности, которые вы часто слышите. Потратьте время на то, чтобы составить список таких фраз сейчас, и обновляйте ваш список по мере того, как вы станете более опытны в сборе намеков на сопротивление.

### **Шаг 2. Дайте сопротивлению название**

Когда вы уже знаете о сопротивлении, назовите его. Лучше использовать нейтральный, повседневный язык. Умение заключается в том, чтобы описать форму сопротивления так, чтобы это вдохновило клиента делать более прямые заявления относительно замечаний, которые у него есть. Вот несколько примеров сопротивления и нейтрального языка, описывающего форму сопротивления.

#### **Когда сопротивление принимает эту форму**

Клиент избегает ответственности за проблему или решение

Клиент переполняет вас деталями

Односложный ответ

Изменение объекта

Податливость

Молчание

Стремление к решениям

Нападение

#### **Назовите его, сделав следующее заявление**

Вы не воспринимаете себя как часть проблемы

Вы сообщаете мне больше подробностей, чем мне нужно. Как бы вы это могли кратко сформулировать?

Вы даете мне слишком краткие ответы.

Не могли бы вы сказать больше?

Объект постоянно изменяется. Мы можем временно сосредоточиться на одной области?

Кажется, вы готовы делать все, что я предлагаю. Я не могу понять, что вы в действительности думаете об этом

Вы очень молчаливы. Я не знаю, как воспринимать ваше молчание

Еще слишком рано для решений.

Я по-прежнему пытаюсь выяснить...

Вы действительно слишком много сомневаетесь в том, что я делаю. Кажется, что вы на что-то злитесь

Лучше всего использовать для описания сопротивления повседневный язык. Однажды кто-то на семинаре сказал, что проще обозначить сопротивление, если вы подумаете, что бы вы сказали близкому другу или супруге, и скажете это клиенту. Суть этого полезного совета в том, чтобы сохранить утверждение простым и откровенным.

Вот некоторые другие формы сопротивления. Попробуйте дать каждому сопротивлению нейтральное, неагрессивное название.

Сомнения в методологии.

Интеллектуализация и составление великих теорий.

Замешательство и неопределенность.

Пассивность, невнимательность.

Как вы справились? Вот несколько примеров формулировок, которые могли быть использованы вами.

*Методология:* «Вы задаете много вопросов о моих методах. У вас есть какие-то сомнения в достоверности результатов?»

*Интеллектуализация:* «Каждый раз, когда мы приближаемся к принятию решения о том, что делать, вы возвращаетесь к разработке теорий, чтобы понять, что происходит».

*Замешательство:* «Кажется, что вы запутались в том, что мы обсуждаем. Вы находитесь в замешательстве из-за проблемы или просто сомневаетесь в том, что в связи с этим делать?»

*Пассивность, невнимательность:* «Кажется, что у вас в голове другие мысли и на этот проект не хватает энергии».

В большинстве случаев клиенты ответят более открытыми утверждениями о том, что они чувствуют по поводу проекта. Иногда название сопротивления может не сработать. Может оказаться, что вы ничего не сможете с этим сделать.

### **Поиск правильных слов**

Если вы дали название сопротивлению и ничего не изменилось, попробуйте использовать альтернативу — выскажите то, что *вы* чувствуете по поводу обсуждения. Когда вы встречаетесь с сопротивлением, это неудобно, это мешает. Иногда это заставляет вас чувствовать себя глупо, а ваши слова кажутся неуместными, несущественными. Попробуйте при помощи следующих утверждений донести это до клиента:

«Меня очень расстраивает это обсуждение».

«Кажется, что к моим комментариям относятся так, как будто они неуместны и несущественны».

Клиент может спросить, почему вы так думаете, и это может привести вас к непосредственному обсуждению проблемы. Выражение своих ощущений может временами быть более рискованно, чем называние сопротивления клиента. Клиент может не заботиться о том, что вы чувствуете, и сказать: «Вы чувствуете себя некомфортно. Какое это отношение имеет к починке этого оборудования?» Однако выразить ваши ощущения означает быть аутентичным, это способствует воодушевлению клиента на такой же ответ, который является вашей целью.

### **Шаг 3. Помолчите, дайте клиенту ответить**

После того как дано название сопротивлению, консультанты, как правило, продолжают говорить.

Клиенту со слабой мотивацией:

«Создается впечатление, что у вас слишком низкая мотивация, чтобы продолжать работу над этим проектом. Позвольте мне назвать вам четыре причины, по которым я считаю этот проект очень важным и почему вы должны иметь более сильные мотивы...»

Первое предложение правильное — нейтральное именование беспокойства. Однако, продолжая говорить, консультант снимает клиента с крючка и помогает клиенту не брать ответственность за свои действия.

Мы продолжаем говорить, чтобы уменьшить напряжение, которое мы чувствуем, когда противостояем клиенту. Не надо говорить. Оставайтесь с напряжением. Сделайте заявление по поводу сопротивления и помолчите.

### **НЕ ПРИНИМАЙТЕ ЭТО НА СВОЙ СЧЕТ**

Поведение клиента — это не критика в ваш адрес.

У многих из нас есть привычка анализировать, что мы сделали неправильно. На последнем семинаре я попросил группу инженеров написать список того, что они как консультанты хорошо сделали, и что они как консультанты сделали плохо. Они могли быстро перечислить от восьми до десяти случаев, когда они что-то сделали неправильно или у них с чем-то были проблемы.

Список «хорошего» в среднем составил два пункта, и на его составление ушло в два раза больше времени. Страсть к самокритике очень распространена и мешает удержанию сопротивления сфокусированным на клиенте, которому оно принадлежит.

Если вы должны принять реакцию клиента на свой счет, правило заключается в том, чтобы сделать это после шести часов вечера — в свое свободное время. Потратьте на это весь вечер и привлечите друзей. Но не принимайте сопротивление на свой счет, когда вы находитесь рядом с клиентом. Если на самом деле вы сделали работу плохо и клиент говорит вам об этом, вы должны в этом признаться и исправить ваши действия. Это случается нечасто — и это не сопротивление со стороны клиента, это ошибка со стороны консультанта.

Помните, что защитные реакции со стороны клиента не следует отрицать. На самом деле их необходимо четко выразить. Если их подавлять, они неожиданно возникнут позже и будут более опасными. Главное то, как вы отвечаете на защиту.

Подведем итоги главных идей.

*Не принимайте это на свой счет.* Несмотря на используемые слова, сопротивление не рассчитано на то, чтобы дискредитировать вашу компетенцию.

*Защитные реакции являются признаком того, что вы затронули что-то важное и ценное.* Теперь факт просто выходит в сложной форме.

*Большинство вопросов является скрытыми утверждениями.* Попробуйте выйти за пределы вопросов, чтобы выразить утверждения. Это снимает с вас бремя ответов на фантомные вопросы.

Работа с сопротивлением сложнее, чем осуществление сбора данных, и намного сложнее, чем размышление над хорошими идеями для реализации. Ядром консультации является работа с сопротивлением.

## **ДОБРОСОВЕСТНЫЕ ОТВЕТЫ**

Большинство вопросов, которые вам задают по поводу методологии и проекта, является выражением дискомфорта и защитной реакцией клиента. Однако важно отвечать на суть вопроса наилучшим образом.

Одно из главных правил заключается в том, чтобы давать два *добросовестных ответа* на каждый вопрос, который вам задают. Если вас спрашивают о методологии и вашем резюме или как вы составили анкету, отвечайте на каждый вопрос дважды. Когда один и тот же вопрос задается в третий раз, интерпретируйте это как сопротивление и не отвечайте. Вместо этого осознайте, что клиенты, которые раз за разом задают один и тот же вопрос, на самом деле выражают свою осторожность относительно доверия и признания своих проблем. Когда один и тот же вопрос задается в третий раз, единственный рациональный ответ — сделать утверждение что, возможно, то, что чувствует клиент, является нежеланием заниматься проблемой или процессом.

После двух добросовестных ответов займитесь проблемами приверженности и принятия ответственности — не считайте сопротивление проблемой процедуры или метода. Дайте два добросовестных ответа, а потом относитесь к вопросам как к сопротивлению.

## **КОНСАЛТИНГ С «КАМНЕМ»**

Время от времени вы встречаете достойного соперника. Ваша консультация безупречна, однако ваш с клиентом прогресс резко падает вниз.

На семинарах по консалтингу встречаются люди, которые обучаясь участвуют в консалтинговых проектах с «твердыми» клиентами. Одна консалтинговая команда вернулась со встречи по заключению соглашения с клиентом с очень мрачным видом. Клиент сопротивлялся, был скрытен, необщителен и даже сказал группе на встрече по заключению соглашения, что считает их работу непотребной.

Чтобы справиться с отчаянием и неудовлетворенностью, мы составили список различных способов консалтинга с «камнем»:

1. Не ищите одобрения, эмоциональной поддержки или привязанности.
2. Не ожидайте, что ответственность будет разделена 50/50 — «камни» все это свалят на вас.
3. Ожидайте споров и критики.
4. Не спрашивайте о том, что чувствует клиент, и не выражайте свои ощущения.

5. Не просите клиента о понимании. Не просите согласия.
6. Позвольте клиенту обладать контролем над методикой, используемой в проекте.
7. Сведите детальную разработку и объяснение данных к минимуму. Оправдание делает все только хуже.
8. Окажите клиенту поддержку.
9. Не принимайте его реакцию на свой счет.
10. Не попадитесь на крючок, избегайте деталей.
11. Надеемся на то, что клиент может научиться на этом проекте позже, после того как вы уйдете. Вы не собираетесь отходить от проекта сейчас.
12. Демонстрируйте уверенность.
13. Ожидайте комического облегчения.
14. Помните, что тревога «камней» заключается в потере контроля.
15. Продолжайте действовать.
16. По возможности избегайте «камней».

Настоящих «камней» не так много. Если клиент тверд, внутренний штат должен быть мягким. Зачастую четкая поддержка «каменному клиенту» будет оказывать смягчающее действие. Если «каменный клиент» остается таковым, сведите ваши вложения в проект к минимуму; не надо заставлять себя быть героем. Если «каменным клиентом» оказывается кто-то, с кем вы постоянно работаете, или ваш босс, то либо планируйте свой уход, либо начните тратить свои силы на деятельность вне работы.

## 10. ОТ ДИАГНОЗА К ОТКРЫТИЮ

Когда соглашение урегулировано, начинается работа над пониманием проблемы и действительности. Здесь, как и во всей книге, мы сосредоточены на взаимоотношениях в консалтинге, Ваша область опыта в консалтинге определена специальными данными: системные специалисты будут смотреть на требования к информации, инженеры и ученые будут смотреть на технические вопросы, эксперты по финансам будут смотреть на деньги, экономику и т. д.

По мере развития в каждом из нас квалификации мы учились управлять данными и информацией. Здесь целью является определение навыков, которые не привлекали большого внимания, но тоже являются важными. В этой главе не рассматриваются все методы, которые можно применить для понимания того, что происходит. В ней рассматривается то, как консультант работает с клиентом на стадии, которую традиционно называют стадией *диагноза*, но более точно эта стадия называется *открытием*.

На этой стадии существует напряженность между тем, что клиент может ожидать, и тем, что с наибольшей вероятностью будет полезным. Главная услуга, которую мы предоставляем клиентам, заключается в том, чтобы помочь понять, как они могут изменить будущее уже вне зависимости от наших умений. Хотя клиенты могут согласиться с этой концепцией в теории, это не то, чего они хотят на практике. На практике клиенты хотят готового решения.

Ситуация, похожая на недомогание: мы хотим пойти к доктору, получить рецепт, проглотить таблетку и продолжить свою работу (лучшая жизнь при помощи химии). Когда линейные менеджеры решают, что их организация плохо функционирует, они хотят, чтобы кто-то пришел, посмотрел на все свежим взглядом и предложил решение, которое будет быстрым, дешевым и безболезненным. Вот почему мы слышим от клиентов в первую очередь такие слова: «Сколько времени это займет?», «Сколько это будет стоить?» и «Дайте нам решение, которое приведет к меньшему разрушению». Если мы дадим клиентам именно то, чего они хотят, мы рискуем оказать некачественную услугу.

Однако, если мы говорим клиентам, что решение проблемы займет некоторое время, обойдется дороже, чем они себе представляли, и потребует более активного их участия, чем они желали бы, мы рискуем отдалить от себя клиентов. Часть проблем снимется на стадии заключения соглашения, но напряжение остается на всем пути. Клиенту сложно осознать, что долгосрочное решение проблемы потребует определенного осмысления того, что необходимы некоторые изменения в том, как они вместе работают. Переучивание требует много времени и усилий. Вы можете заключить субдоговор или заключить соглашение со сторонним специалистом на исследование и решение технической проблемы, но применение решения и его поддержание вам всегда приходится выполнять самому.

Мы служим клиенту наилучшим образом, когда выходим за пределы «медицинской модели». Мы не являемся организационными докторами, которые описывают симптомы, проводят осмотры, прописывают и наставляют на путь истинный. Нашу задачу лучше описать как процесс открытия и диалога, а не как акт диагноза и предписания. Термин *диагноз* предполагает, что третья сторона, консультант, может проанализировать ситуацию, получить точную картину того, что неисправно, и предоставить рекомендации по корректирующим действиям и что это будет полезно. Эта схема диагноза и действия является удобной моделью решения проблемы, но она основывается на убеждении, что организационное улучшение может быть конструировано. В большинстве случаев это нереалистично.

Для строго технических проблем, таких как неработающая печь или сломавшееся компьютерное оборудование, это могло бы показаться рациональным. Особенно если бы вы имели дело с узкими техническими проблемами. Однако редко бывает, что проблемы, изначально определенные как технические, поддаются строго техническим решениям. Мы не можем игнорировать тот факт, что имеем дело с человеческими системами, а человеческие системы не поддаются техническим решениям. Человеческие системы комплексны, они требуют причинно-следственных решений. Печи и программное обеспечение чаще всего ломаются из-за того, что ими управляют *люди*, *люди* обслуживают их и *люди* работают. Разрешение проблемы чаще всего требует изменения мышления и действия со стороны клиента, и это сложная задача.

Когда мы принимаем термин «*диагноз*» как описание этой стадии, мы усиливаем убежде-

ние, что предписывающая, конструирующая стратегия может улучшить живую систему. В такой позиции недооцениваются эмоциональные требования реальных усовершенствований.

Наша позиция заключается в том, что можно быть *проводником в процессе открытия, контакта и диалога*, в котором наши клиенты найдут ответы на свои вопросы и начнут усовершенствование, которое будет длительным и продуктивным. Это может показаться игрой слов, но заметьте различия между тем, что мы делаем и что мы оставляем после себя.

В этой главе подробно описываются типы открытия, контакта и диалога, которые помогают нам наилучшим образом обучать клиента и решать проблемы так, чтобы они были решенными.

## **ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЮ**

Задача консультанта заключается в том, чтобы помочь клиенту быть причастным к процессу открытия, что намного важнее, чем быть безошибочными в нашем анализе. Это означает большее внимание к работе с сопротивлением. Это также требует работы над созданием внутренней приверженности клиента к процессу на каждой стадии работы. Ждать обратной связи и беспокоиться о том, принял ли клиент рекомендации, — означает упустить время. Консультанту также необходимо учесть политику и работать с людьми, которые причастны к сбору данных. Даже сугубо техническая проблема решается людьми, которые работают в организациях с определенным политическим укладом. Движение через стили менеджмента наших клиентов, организационную политику и оказание клиентам помощи при объективном взгляде на данные — необходимая задача. Умение консультанта заключается в том, чтобы обращаться к организационному элементу каждой проблемы так же рационально, как мы обращаемся к технической части каждой проблемы.

Если бы проблема клиента была только технической, то тогда приверженность клиента не вызывала бы беспокойства. Но чисто технических проблем не существует. Будучи консультантами, мы всегда имеем представление о том, как технология используется или управляется. Даже если мы нанимаем подрядчика с целью установки электрического генератора для энергоснабжения нашего дома из-за перебоев с электричеством, по-прежнему остаются вопросы о том, какого размера генератор, куда его установить, какая технология лучше для нашего бюджета и кто будет его обслуживать. Хороший подрядчик задаст вопросы о том, чего ожидает клиент, кто в семье будет обслуживать генератор, какая защита нужна семье, насколько важно для семьи иметь автономный источник энергии и, самое сложное, есть ли в семье согласие по этим вопросам.

Это вопросы о том, как «проблема» регулируется, что это значит для «клиента», какие отношения окружают кажущийся простым шаг приобретения некоторой технологии. Хороший подрядчик будет относиться к этим вопросам\* как к таким же важным, как и знание того, как приобрести и установить альтернативный источник энергии. Если вы говорите с архитекторами и подрядчиками, самая сложная часть их работы заключается в работе с сомнениями клиента и отношениями в семье. Они знают, как разработать дизайн дома и построить его. Сложность задачи заключается в движении через внутрисемейные отношения.

Если это верно для семьи, при работе с организацией это усугубляется. Политика организации — это реальность, всегда существующая и мощная, и это сложная задача для открытия и действия.

Цель консультанта заключается не в исследовании, поскольку в большинстве случаев внутренних консультантов оценивают по тому, как их квалификации используется линейной организацией.

Этот акцент на действии и использовании оказывает сильное влияние на ваш подход к открытию.

### **Исследовательский подход**

Заинтересованность во всех факторах, которые оказывают влияние на проблему

Необходим всесторонний и полный подход на стадии открытия

### **Деятельный подход**

Заинтересованность в факторах, которые находятся под контролем клиента и влияют на проблему

Всесторонний подход и полнота не являются необходимыми. Их можно оставить в момент решения о том, что делать

Вы можете проводить исследование самостоятельно. Не обязательно, чтобы организация была вовлечена в качестве исследовательской команды

Вы пытаетесь исключить предубеждение и интуицию исследователя. Ударение делается на объективности и достоверных данных

Быть нейтральным к тому, одобряет ли организация результаты исследования

Участие клиента является важным на каждой стадии исследования

Консультантам платят за их собственные предубеждения и интуицию (это называется оценка). Вместе с достоверными данными вы используете ваши ощущения и понимание

Быть озабоченным отношением клиента к результатам исследования

Такие различия в подходе могут выглядеть излишне поляризованными, но вы должны знать, что вашей целью является действие, а не понимание. Когда вашей целью является действие, вам необходимо концентрироваться на четырех пунктах, выходящих за пределы технических соображений:

1. Продолжайте упрощать, сужать и сокращать ваше исследование, чтобы оно больше было сосредоточено на дальнейших шагах, которые следует предпринять клиенту,
2. Используйте повседневный язык. Слова, которые вы используете, должны помогать передать информацию, а не препятствовать этому.
3. Уделяйте большое внимание вашим взаимоотношениям с клиентом. При любой возможности привлекайте клиента к решению о том, как продолжать работу. Работайте с сопротивлением, как только оно появляется, даже если оно не оказывает влияния на ваши результаты.
4. Относитесь к данным о функционировании организации клиента как к ценной и существенной информации. Также оценивайте то, как они управляют с проблемой, которую вы изучаете.

Эти четыре способности влияют на то, как используется ваша квалификация. Они воспринимают ваши технические навыки и способности к анализу проблемы и ее решению как данность. Ориентация на действие предполагает, что готовность клиента к принятию вашего вклада так же важна для открытия, как и технический анализ проблемы, которую надо решить.

На рис. 8 показана основная последовательность стадии открытия.

Клиент дает вам .	Представление проблемы
Вы начинаете..	Повторно определять проблему или причину проблемы
Вашей целью является	Четкая и простая картина того, что является причиной и что поддерживает проблему
В эту четкую и простую картину включено описание того	Как справлялись с этой проблемой — отношения людей, стиль управления и политическая ситуация, которая влияла на техническую/бизнес-проблему
Оба этих описания приводят к	Рекомендациям по техническому решению и управленческому решению

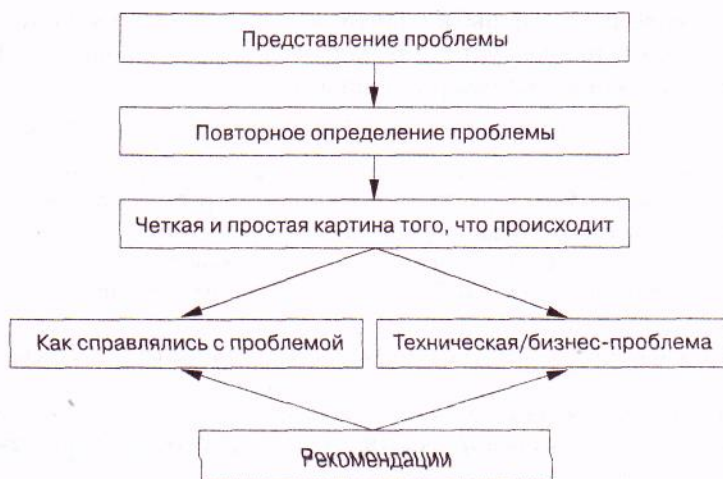


Рис. 8. Модель открытия

## ИСКАЖЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Зачастую самым важным является повторное определение проблемы. Линейный менеджер начинает с того, что испытывает огорчение. Люди беспокойны. Оборудование не работает. Производительность снижается. Счета оплачиваются дважды.

Консалтинговые проекты начинаются, потому что менеджеры испытывают огорчение. Было бы хорошо, если бы проекты начинались из-за желания будущего успеха или в качестве предупредительных мер, но в большинстве случаев присутствует определенное огорчение. Когда организация испытывает огорчение, менеджеры начинают определять для самих себя причины; если их объяснение того, что вызывает огорчение, является верным, то их попытки решить проблемы обычно успешны. Если зовут консультантов, то это происходит потому, что попытки линейных менеджеров решить проблему не были успешными. Или, может быть, у менеджера вообще не было идей о том, как решить проблему.

Начальная попытка клиента описать нам причину трудностей называется *представлением проблемы*. Как консультант я никогда не воспринимаю представление проблемы как реальную проблему, не проведя собственного сбора данных и анализа. Представляемая проблема и настоящая (или лежащая в основе) проблема обычно различаются. Из-за того что менеджер начал с неполного определения проблемы, его попытки найти решение не были успешными. Важным вкладом со стороны консультанта является корректировка этой первоначальной формулировки проблемы для клиента.

Вот пример того, как переопределяется представляемая проблема.

У крупной технической организации были проблемы с удержанием новых работников дольше, чем на два-три года. Люди приходили на работу, обучались, некоторое время работали, а затем покидали организацию — именно тогда, когда они становились ценными работниками. Менеджеры спросили руководителей первой линии, почему молодые работники уходили. Руководители ответили, что на это были две причины:

1. Заработная плата не достаточно высока, чтобы соответствовать стоимости проживания в районе.
2. Жилье сложно найти: квартир мало, а продаваемые дома настолько дороги, что работнику пришлось бы копить деньги в течение десяти лет, чтобы иметь достаточно средств для оплаты в рассрочку.

Топ-менеджмент воспринял эти две причины как веские. Провели опрос о зарплате и сделали несколько корректировок в системе выплат для работников с небольшим стажем. Был также создан специальный отдел жилья, чтобы помочь людям найти квартиры и для работы с риелторами по поиску жилья по умеренным ценам в этом районе. Оба этих решения урегулировали существующую проблему нехватки жилья и несправедливых выплат. Увы, спустя полтора года, текучка рабочей силы в организации не снизилась, а в некоторых цехах стала еще больше.



Топ-менеджмент пригласил в компанию обучающую группу в качестве внутренних консультантов и попросил помочь с проблемой. Сначала обучающая группа опросила руководителей первой линии и рабочих с небольшим стажем. Результатом этого опроса стало другое объяснение причин ухода людей из организации. Вот что сказали работники.

1. Когда они пришли, им передали массу инструкций компании и сказали прочитать их в ходе следующих нескольких недель.
2. Они не получали определенного места работы до тех пор, пока не истекал почти год их пребывания в организации.
3. Они никогда не получали никакой точной реакции от руководителей о том, как они работают. Это мешало им понять, над чем следует работать для собственного развития. Это также оставляло их в неизвестности относительно их перспектив в этой компании.
4. Руководителей первой линии крайне угнетало требование идеального выполнения работы; у них просто не оставалось времени, которое они могли бы провести с новыми работниками.

Опросы открыли совершенно другую причину огорчения, которое компания испытывала, теряя своих людей. Изначально представленная проблема состояла в том, что люди уходили, и ожидалось, что они будут уходить из-за низкой зарплаты и напряженного рынка недвижимости. Эта формулировка проблемы привела к решениям в форме повышения заработной платы и помощи с жильем. Консультанты разработали другое объяснение огорчения и существенным образом переопределили причину проблемы: новые работники испытывали дефицит поддержки, внимания, четких заданий и реакции.

Получив новое определение проблемы, руководство приступило к ее разрешению. Была запущена серия программ, направленных на выработку договоренностей между новыми работниками и руководителями о том, сколько времени требуется проводить вместе, о задачах и о том, когда будет проходить обратная связь со стороны руководителей. Руководство также поддержало руководителей первой линии в том, чтобы они уделяли больше времени новым работникам. В течение последующего года уровень текучести рабочей силы выровнялся, а во второй год начал снижаться. Вклад консультантов заключался в переопределении представленной проблемы и представлении клиенту четкой картины того, что являлось причиной трудностей.

## **КАК СПРАВЛЯЛИСЬ С ПРОБЛЕМОЙ**

Это ключевой вопрос в исследовании при сборе данных — как управляли технической или бизнес проблемой?

Консультанты обычно осведомлены о стиле менеджмента клиента и политической ситуации, но зачастую мы игнорируем эти составляющие, считая, что нас попросили решить бизнес-проблему, а не высказывать мнение об организации. В результате мы стремимся исключать организационные проблемы из нашей области исследования. Однако мы не игнорируем «человеческие» проблемы полностью, ведь это те аспекты, о которых мы по большей части говорим с нашими коллегами и друзьями. То, как с проблемой управлялись, обычно обсуждается в комнате отдыха, между собраниями, после работы, когда мы едим или пьем кофе.

Иногда проблемы менеджмента даже более интересны, чем технические проблемы. Но многие из нас (поддерживаемые клиентом) не хотят переходить на «личности», или к «политике», или к «отношениям». Избегать этих областей — ошибка. То, как с проблемой управляются, в немалой степени влияет на то, как будет использоваться наш опыт. Мы в действительности не можем избежать этого полностью, даже когда клиент соглашается с тем, что мы только технические консультанты. Технические проблемы почти всегда сопровождаются проблемами менеджмента, которые влияют на то, как техническая проблема решается.

На рис. 9 показаны примеры типичных «проблем менеджмента», которые могут произойти вместе с техническими проблемами в выбранных дисциплинах или видах деятельности.

<b>Финансовая система</b>	<b>Технические проблемы</b>	<b>Как управлялись с проблемой</b>
	Неподходящие процедуры и осуществление контроля Слишком много отчетов Слишком мало отчетов	Защитная реакция, проявляющаяся в «заметании» своих следов Соккрытие информации и цифр Мало общения между группами
<b>Инжиниринг</b>	<b>Технические проблемы</b>	<b>Как управлялись с проблемой</b>
	Проект снижения издержек Разработка нового процесса или оборудования Конструирование нового устройства Повреждение оборудования	У операторов негативное отношение к компании и руководителям. Новые процедуры воспринимаются с сопротивлением Руководители первой линии слишком неопытны. Пропуская работу, не имеют дела с долгосрочными проблемами Руководство настолько сильно давит в ожидании нового продукта, что работа не дает инженерам времени протестировать новое оборудование или процесс Инженеры настолько заняты кризисами, идущими один за одним, что новые разработки не являются приоритетными Вице-президент настолько вовлечен в принятие решений по каждой детали нового сооружения, что проект не укладывается в график
<b>Ученые</b>	<b>Технические проблемы</b>	<b>Как управлялись с проблемой</b>
	Понимают фундаментальную сущность некоторых веществ и реакций Определяют товары для коммерциализации Передают свои технологии маркетинговым или бизнес - группам	Нанять нового химика просто, но существует строгий контроль за бюджетом на добавление лабораторных специалистов, оборудования или соответствующего пространства Исследование под давлением в ожидании результатов излишне много обещает, а затем разочаровывает Ученые находятся под таким сильным воздействием со стороны бизнеса, что у них нет понимания будущего Гордость за авторство настолько сильна, что порождает сопротивление в других группах организации Культурный разрыв между наукой и рабочими людьми. Разные ценности, разговор на разных языках
<b>Люди, планирующие деятельность корпорации</b>	<b>Технические проблемы</b>	<b>Как управлялись с проблемой</b>
	Осуществляют долгосрочное планирование для организации Получают данные и проекты от	Менеджеры рассматривают план на пять лет как простое упражнение Отсутствие личной приверженности

	линейных менеджеров	со стороны топ-менеджмента Напряженные взаимоотношения корпоративного и цехового уровней
<b>Персонал</b>	<b>Технические проблемы</b>	<b>Как управлялись с проблемой</b>
	Усовершенствуют политику и работу в области заработной платы, привилегий, набора кадров, обучения Усовершенствуют общее организационное и управленческое развитие	Каждый менеджер является специалистом по персоналу Персонал обладает низким статусом, и к нему относятся соответствующим образом Специалисты используются как пара рабочих рук Менеджеры опасаются, что персонал будет участвовать в оценке их деятельности, поэтому они не расположены доверять и привлекать персонал
<b>Управление маркетинговыми исследованиями и разработкой товара</b>	<b>Технические проблемы</b>	<b>Как управлялись с проблемой</b>
	Политика ценообразования, продвижения товаров и упаковки Информация о предпочтениях покупателей и характеристиках рынка	Недоверие и удаленность между отделом маркетинга и продавцами Борьба с контролем Исследование рынка проходит как черный ящик. Остальная часть организации работает на основе своего мнения, не верит черному ящику
<b>Консультанты по менеджменту и организационному развитию</b>	<b>Технические проблемы</b>	<b>Как управлялись с проблемой</b>
	Как улучшить позиции и производительность организации Новая организационная структура Новые роли и ответственности	При текущей системе определенные люди наделены большей властью Изменение структуры изменит баланс между группами Новая структура сигнализирует о том, кто выдвигается вперед, а чья звезда заходит Очень авторитарного менеджера может не заботить то, что чувствуют люди
<b>Закупка</b>	<b>Технические проблемы</b>	<b>Как управлялись с проблемой</b>
	Поддерживать хорошие взаимоотношения с поставщиками, получать лучшие цену и качество, обеспечивать по крайней мере двух поставщиков по каждой сырьевой позиции	Материальные потребности постоянно меняются. Последним об этом узнает отдел закупки Менеджмент позволяет линейной организации напрямую контактировать с поставщиками, не привлекая отдел закупки

Каждое направление или функция сталкивается с техническими и организационными проблемами. Представляемая проблема практически всегда касается технической проблемы. Организационные проблемы включают то, как техническая проблема *управляется*. Выбор состоит в том, хотите ли вы обращаться к проблеме напрямую или нет. Обращаться к организационной стороне рискованнее для внутреннего консультанта. Вы могли услышать от клиента, что вас приглашали не для того, чтобы вы высказывали свое мнение

об их личном стиле или политической ситуации. Не обращаться к организационной стороне означает, что ваши технические рекомендации будут искажены и реализованы частично, из-за того что организация испытывает трудности с общением, доверием и самоуправлением.

### **НАПОМИНАНИЕ**

Для того чтобы консультировать безупречно, вам необходимо начать обращаться к организационной стороне проблемы как к обычной части вашей консультации. Как минимум каждая оценка, которую вы делаете, должна иметь одну часть, посвященную тому, как управляются с проблемой. Необходимо, чтобы эта часть представляла четкую и простую картину; она не должна включать в себя особых рекомендаций.

Боясь вступить в противостояние с клиентом из-за того, как он управляется с проблемой, консультант мобилизует всю свою ловкость. Обычно линейные менеджеры хотят получать реакцию на то, как они работают, и им сложно это получить. Их собственные подчиненные не расположены к обратной связи с ними. Вы, консультант, находитесь в особом положении, чтобы предоставить обратную связь. Единственное предостережение состоит в том, что делать это надо в поддерживающей и не грубой манере. (В главе 13 есть рекомендации о том, какие средства лучше использовать для обратной связи.)

Утаивание данных по межличностным или процессуальным аспектам означает вступление в заговор с организацией с целью не иметь с ними дела. Часть причины, по которой они не могут управлять своим бизнесом и по которой они хотели бы это делать, заключается в том, что они не могут отчетливо определить, как управлять конфликтом, властью и общением. Если вы тоже не желаете выражать эти аспекты словами, вы, по сути, договариваетесь с ними о том, чтобы удержать их от решения основополагающих проблем.

Подводя итог, не забывайте в ходе открытия делать следующее:

1. Задавайте вопросы о личной роли клиента в создании проблемы или сохранении представляемой или целевой проблемы.
2. Задавайте вопросы о том, что остальные люди в организации делают по созданию причины или поддержанию представляемой или целевой проблемы.
3. Планируйте сбор данных вместе с клиентом.
4. Привлекайте вашего клиента к интерпретации сбора данных.
5. Распознавайте сходство между тем, как клиент обходился с вами, и как он управляет своей собственной организацией.
6. Сводите данные к ограниченному количеству вопросов.
7. Используйте язык, понятный людям, не знакомым с вашей областью знаний.
8. Различайте представляемую проблему и проблему, лежащую в основе.
9. Извлекайте и описывайте как самую техническую проблему, так и то, как с ней управлялись.

## 11. ПОЛУЧЕНИЕ ДАННЫХ

Когда вы в конечном счете имеете соглашение и вступили в стадию открытия, вы готовы собрать некоторую информацию и провести вашу собственную оценку того, что создает клиенту проблемы. Задачами этой стадии являются:

- 1) сбор информации на трех различных уровнях анализа, чтобы понять как представленную проблему, так и проблемы, лежащие в ее основе;
- 2) оценка организационного и управленческого климата, в котором будут получены ваши рекомендации;
- 3) работа с сопротивлением клиента при сообщении вам информации;
- 4) рассмотрение интервью, которые вы проводите, как активной силы для начала решения проблемы: само проведение интервью меняет организацию;
- 5) сокращение данных до приемлемого количества вопросов;
- 6) аккуратный и объективный сбор и анализ данных.

### ЭТАПЫ СБОРА ДАННЫХ

Не важно, какой тип информации вы ищете — изучаете ли вы информационный поток, конструкцию оборудования, отношения людей — или какие аспекты вы анализируете, есть несколько общих способов описать этапы сбора данных, которые могут оказаться полезными. Каждый раз, когда вы собираете данные, будь это проект на шесть месяцев или на шесть минут, вы делаете следующие выборы:

1. **Определение представляемой проблемы.** Любое открытие начинается с сообщения о беспокойстве, которое линейный менеджер испытывает по поводу своей организации. Первое описание менеджером проблемы называется *представляемая проблема*. Представляемая проблема обычно является всего лишь симптомом реальной проблемы, и цель сбора данных заключается в конкретизации и расширении изначальной формулировки менеджера. Определение представляемой проблемы — первый шаг в сборе данных.
2. **Решение продолжить работу дальше.** Консультант и клиент вместе принимают решение проводить сбор данных. Часто для этого привлекаются несколько человек, которые работают для менеджера и которые могут подтвердить наличие стимула для проведения исследования. Мотивация продолжать работу должна основываться на стремлении произвести улучшения в организации, а не только на желании исследования.
3. **Выбор аспектов.** Необходимо выбрать ограниченный круг вопросов. Эти вопросы будут входить в техническую сферу или дисциплину консультанта. Специалист по финансам выберет вопросы о финансовой информации и контроле, специалист по кадрам задаст вопросы о заработной плате, отношениях и климате. Аспекты должны быть ограничены — менее двадцати. Слишком много данных при открытии будут подавлять.
4. **Решение о том, кто будет привлечен.** Решите, какие уровни организации будут включены в открытие. Сколько человек с каждого уровня? Не забывайте, что, задавая людям вопросы, вы порождаете ожидания на получение обратной связи по результатам.
5. **Выбор метода сбора данных.** Метод зависит от области исследования. Выберите метод, при котором будут учтены время, мотивация руководства и сложность проблем. Не делайте чрезмерных усилий. Существует всего несколько способов сбора данных:
  - *интервью.* Проводите индивидуально или используйте групповое интервью. Используйте как структурированное, так и неструктурированное интервью;
  - *бумажная анкета.* Требуется больше времени на подготовку. Хорошо подходит для большого числа людей, но результаты могут быть сложными для интерпретации;
  - *анализ документа.* Просмотрите данные, отчеты, письменные сообщения. Занимает только ваше время. Также создает атмосферу объективности;
  - *непосредственное наблюдение.* Присутствуйте на важнейших собраниях и наблюдайте за тем, что происходит. Исследуйте оборудование. Это могут быть только данные от первого лица. Может оказаться лучшим источником данных, если вы доверяете собственно-

му восприятию;

- *ваш собственный опыт.* Знайте, что к вам относятся в организации клиента так же, как относятся и ко всем остальным. Обращайте внимание на то, как к вам относятся. Сколько информации, влияния, доступа вы имеете? Это ценные данные о стиле менеджмента клиента;
  - *самооткрытие.* Соберите вместе тех, кто имеет отношение к проблеме и будет работать над проблемой, чтобы обсудить различные ее аспекты. Здесь вы выступаете скорее как носитель функций, облегчающих выполнение проекта, а не как интервьюер. В главе 12 эта альтернатива конкретизируется.
6. **Сбор данных.** Делайте это. Представьте анкету, проведите интервью, присутствуйте на собраниях, изучайте отчеты, соберите людей вместе. Собирайте информацию до тех пор, пока она не начнет повторяться. Вы поймете это, когда вам начнет становиться скучно.
  7. **Сужение данных.** Данные должны быть сокращены до приемлемых размеров. Цель вашего анализа заключается в том, чтобы сфокусировать энергию, а не описать Вселенную.
  8. **Суммирование данных.** Вам необходимо найти формат суммирования данных для тех, кто с ними незнаком. Сконцентрируйтесь на ощутимом воздействии вашего формата и на том, насколько просто его понять.
  9. **Анализ данных.** О чем свидетельствуют полученные данные? Что является важным? И почему?
  10. **Обратная связь.** Передайте отчет по анализу данных организации. Кто должен присутствовать на первоначальном собрании по обратной связи? Как люди, которые были вовлечены в исследование, узнают о результатах? Убедитесь в том, что вы дали достаточное количество времени на собрание по обратной связи, чтобы реально поработать с сопротивлением, с которым вы сталкиваетесь. Структурируйте собрание таким образом, чтобы большая часть времени была уделена обсуждению, а не представлению.
  11. **Дача рекомендаций.** Иногда это будет происходить перед собранием. Они должны быть под контролем группы, которая запросила исследование.
  12. **Принятие решения.** Процесс не является законченным, пока нет решения о дальнейших действиях.
  13. **Реализация.** Вознаграждение. Оставайтесь поблизости на этой стадии, даже если придется потратить свое свободное время. После открытия вы можете лучше чувствовать проблемы. Ваша информация может быть полезной при интерпретации «кочек и ухабов» при реализации. Вы также предлагаете способы привлечения к ней людей, которые увеличат шансы на то, что решение приведет к эффективному изменению.

Первые шесть шагов, описанных выше, — это последовательность, которую все мы проходим при консалтинге, невзирая на наши технические знания или конкретную область квалификации. Вы знаете, какие технические данные вам необходимы, способы их получения и что с ними делать, когда вы их получили... так что остальная часть этой главы концентрируется на сборе данных в аспектах, к которым вы, может быть, не привыкли, уделяя особое внимание вашим контактам с клиентом по мере того, как вы собираете данные.

#### **Замечание о предубеждении**

Ваше влияние как консультанта по большей части не зависит от ваших методов или области компетенции. Сколько бы ни было консультантов, каждый подойдет к одной и той же проблеме с разными аспектами, разным анализом и разными предложениями. Но работа с *любым* аспектом приведет к главным проблемам, касающимся менеджмента организации. Поэтому важно выбирать аспекты, с которыми вам комфортно работать, и заниматься ими в ходе открытия, а не волноваться о том, выбрали вы правильный или неправильный аспект.

Выбирая аспект вашего открытия, вы отчасти предопределяете проблему, но нет смысла опасаться предвзятого отношения к данным. Если вы решаете посмотреть на то, как регулируются конфликты, или на взаимоотношения сотрудников, или как они осуществляют планирование, у вас могут уже быть идеи о том, что именно в организации не в порядке, в особенности если вы внутренний консультант. Не относитесь к этому как к предубеждению, воспринимайте это как интуицию: ваше предопределение проблемы является ценным и дает понимание того, как провести время, отведенное на сбор данных. Доверяйте этому. Пока

вы осуществляете сбор данных, вам необходимо продолжать слушать, чтобы понять, есть ли другие проблемы, о которых вы не знаете. Если они есть, вам необходимо ими заниматься. Суть в том, чтобы не относиться к интуитивному ощущению того, что вы являетесь частью организации, как к предубеждению, а относиться к этому как к полезным руководящим принципам.

### **ОЦЕНКА ТОГО, КАК УПРАВЛЯЮТСЯ С ПРОБЛЕМОЙ**

Если вам требуется больше данных непосредственно о том, как в организации клиента управляются с проблемой, то помните — существует больше дюжины аспектов организационной жизни, которые вы можете исследовать. Ваша цель состоит в том, чтобы понять, как эта организация функционирует; понять, как они будут управлять реализацией ваших рекомендаций. Получение данных по этим аспектам даст вам правильную картину организации. Кроме того, это именно те области, о которых люди любят говорить, и во время проведения интервью вам будет несложно это сделать. Задайте вопросы о следующих областях:

1. *Цели.* Каковы цели группы и человека, с которыми вы разговариваете? Вы хотите узнать, каковы ясность целей и согласие в целях.
2. *Подгруппы.* Каковы взаимоотношения групп, которым приходится вместе работать над этой проблемой? Какие группы оказывают поддержку? Какие группы конфликтуют друг с другом? Есть ли группы или люди, которых стремятся не допускать до действий? Почему?
3. *Поддержка.* Как в этой группе выражается поддержка? Во многих группах поддержка выражается молчанием. «Если мне нравится то, что вы делаете, я не беспокою вас». Кто и от кого получает поддержку?
4. *Оценка.* Знают ли люди свое положение? Как они об этом узнают? Каковы нормы вопроса о положении в организации... и получения ответа?
5. *Роль пола.* Какие роли играют в организации мужчины и женщины? Какую форму принимает любая дискриминация и какое влияние она оказывает на проблему?
6. *Различие в статусе.* Какие группы обладают высоким статусом, а какие низким? Как выражается это различие и какое влияние имеет на проблему и отношение людей к конкретному решению?
7. *Полномочия и власть.* Кто в этой ситуации обладает большой и маленькой властью? Как люди, работающие с проблемой, относятся к таким различиям? Открыто, осторожно? Каково отношение людей к полномочиям — они откровенно им сопротивляются, полностью им подчиняются, терпят их или их это просто не заботит?
8. *Принятие решения.* Как группа принимает решение? Какую роль играет босс? Как люди добиваются того, чтобы их точку зрения учитывали при решении?
9. *Нормы индивидуального поведения.* Каковы нормы для инициативы, требований, несогласия, агрессии, просьбы о помощи, заявлений, каков риск при выражении сомнений или неуверенности, открытых разногласий?
10. *Информация о менеджменте.* Как осуществляется поиск ресурсов, контролируется прогресс, оцениваются действия, определяются проблемы?
- II. *Стиль руководства.* Каков стиль официальных и неофициальных руководителей? Каково их влияние на проблему?
12. *Конфликт.* Как он управляется, сглаживается, сводится к компромиссу, форсируется, игнорируется, подавляется?
13. *Доминирование.* Доминирует ли в ситуации один человек или более? Каково их влияние? Пытаются ли они вместе с группой работать над проблемой, или они занимают в организации такой высокий пост, что являются недостижимыми?
14. *Отношение к этому проекту и вашему участию.* Чтобы понять отношение людей к проблеме и то, что они думают о вашем участии в попытках решить проблему, попробуйте задать следующие вопросы:
  - Как вы относитесь к тому, что меня попросили помочь решить эту проблему?
  - Почему вы считаете, что организация нуждается в помощи такого человека, как я? Считаете ли вы мою помощь необходимой?
  - Как вы думаете, какого типа вопросы мне следует задать людям, чтобы ощутить,

что происходит вокруг?

- Какие идеи были выдвинуты людьми, но не получили достаточной поддержки?
- Что бы вы порекомендовали, находясь в моем положении?
- Как сильно вы надеетесь на реальный прогресс? Какие препятствия вы видите к тому, чтобы мои предложения были приняты?

Конечно, вы не будете использовать все эти вопросы. В любой ситуации вы можете, изучив различные аспекты, увидеть те, которые являются значимыми. Вы также можете предположить, что организация будет действовать по отношению к вам и вашим советам именно так, как действует в своей нынешней ситуации. Если вы используете вопросы такого типа, вы узнаете, чем начинаете заниматься, и некоторые ответы станут частью картины, о которой вы собираетесь представить отчет на собрании по обратной связи.

Используйте данные этого типа как часть вашего анализа, даже если клиент не просил вас об этом. Если вы хотите представлять для клиента ценность, вы должны брать на себя риск представлять клиенту уникальную информацию. Точная информация о том, как функционирует организация, недоступна для большинства менеджеров. Люди, с которыми они работают, имеют ту или иную заинтересованность, так что никого из них нельзя считать объективным. Вы меньше всех заинтересованы и обладаете наилучшим положением для того, чтобы иметь дело с чувствительными вопросами.

### **ИНТЕРВЬЮ ДЛЯ СБОРА ДАННЫХ**

Интервью — наиболее распространенный метод сбора данных, который, однако, часто сложно проводить. Хотя о методах интервью много написано, здесь ему уделяется особое внимание из-за его межличностного характера и влияния, которое оно оказывает на организацию клиента.

#### **Интервью как форма совместного обучения**

К тому времени, как вы начинаете что-то делать со своими данными, вы уже оказали большое влияние на линейную организацию. Простые ответы на заданные вопросы могут стимулировать людей переосмысливать то, что они делают. Ваши вопросы, определенно, объясняют им, на чем, как вы думаете, важно сфокусироваться при решении возникшей проблемы. Клиенты могут многому научиться на основе вашего выбора того, что следует изучать.

Если в ходе интервью вы сталкиваетесь с сопротивлением, работайте с сопротивлением так же, как вы работаете с ним на любой другой стадии процесса. Ищите намеки, давайте название сопротивлению и ждите, пока человек отреагирует. Если вы проводите интервью и оно ничего вам не дает, обращайтесь с этим настолько аутентично, насколько можете. Скажите человеку, что не получаете того, что вам надо. Если это не помогает, в некоторый момент прекратите обсуждение. Вы создадите большее доверие, если прервете обсуждение, чем если вы будете механически продолжать задавать вопросы, оба понимая, что не происходит ничего продуктивного.

#### **Уровни анализа**

*Каждая проблема, стоящая перед человеком или организацией, имеет слои, как луковица.* Каждая формулировка проблемы или ситуации является приближением. Когда вы проникаете к более глубоким слоям, вы приближаетесь к причинам и к существенным формулировкам проблемы.

Первоначальная формулировка проблемы, представление проблемы, практически всегда делается так, чтобы внушить ощущение тщетности усилий — тщетности со стороны клиента и консультанта. Если бы представляемая проблема не вселяла ощущения тщетности усилий, она была бы уже решена и вы бы о ней уже не говорили. Принять представляемую проблему по номинальной цене означает зайти в тупик. Ваша задача состоит в работе с линейным менеджером (или группой, организацией), чтобы пролить свет на слои, лежащие за представляемой проблемой. За счет одной позиции вы занимаете выгодное положение для того, чтобы увидеть сложность расположенных внизу слоев.

При работе с отдельными людьми слои, как правило, располагаются в такой последовательности.

**Первый слой.** Проблема чаще всего представляется в форме беспокойства, выражаемого в организационных или бизнес-терминах: «Мы не можем наладить выпуск планируемого продукта», «Дела у моей группы идут неважно», «Система не работает».



**Второй слой.** Восприятие человеком вклада остальных в проблему является следующим уровнем: «Люди больше заинтересованы фондовой биржей, чем работой», «Два человека в группе говорят за всех», «Люди не понимают системы».

**Третий слой.** Формулировка того, как человек видит свой собственный вклад в проблему. Человек может вносить свой вклад посредством некоторых сознательных действий или просто не уделяя проблеме внимания.

Это утверждение существенно, потому что оно больше переносит ответственность на линейного менеджера. Вместо того чтобы описывать ситуацию, жалуясь на внешние силы, внимание направлено в большей степени на себя.

Вопросы, которые вы задаете, чтобы получить информацию на каждом слое, должны быть достаточно прямыми.

**Первый слой.** В чем состоит техническая или бизнес-проблема, которая вас беспокоит?

**Второй слой.** Какие другие люди или группы в организации либо являются причиной, либо поддерживают эту проблему на ее уровне трудности?

**Третий слой.** Какова ваша роль в проблеме? Что в вашем подходе или манере управлять ситуацией может усугублять проблему или помогать ее разрешению?

Заметьте для третьего слоя: человек, с которым вы говорите, может ответить: «Я не вижу ничего из того, что я делаю и что являлось бы проблемой. Выяснить это — ваша работа». Если вы получаете такой ответ, будьте слегка скептически. У людей обычно есть некоторое представление о том, чем они способствуют проблеме, они просто не желают упоминать об этом. Когда кто-то говорит вам, что не знает, в чем состоит его роль в проблеме, вы можете задать достаточно хитрый вопрос: «Представьте, что вы бы знали, в чем состоит ваша роль, в чем бы она тогда состояла?» Иногда это подталкивает на то, чтобы ответить на ваш вопрос третьего уровня. Если люди действительно не считают себя частью проблемы, это само по себе важно. Почему они не считают себя участниками? Их позиция наблюдателя (или, более резко, — жертвы) может быть частью манеры, в которой управляется группа. Включите это в ваше понимание того, как управляется проблема.

Эти слои могут сформировать основу для вопросов, используемых в процессе сбора данных. Целью открытия (особенно с отдельным человеком) является нахождение формулировки проблемы, которая пролила бы свет на нее и «давала основания» действовать. Обычно целью является не расширение знаний об организации или генерирование мудрости; энергия консультанта направлена в сторону раскрытия проблем, за которые люди могут взять ответственность. Главной проблемой почти всегда является ответственность, которую человек чувствует за проблему: сколько человек в позиции «жертв» по отношению к людям в позиции с некоторой энергией к действию. Раскрытие более глубоких слоев проблемы в действительности является поиском неиспользованных ресурсов, которыми обладает линейный менеджер для решения проблемы.

### **Упражнение**

Поэкспериментируйте с подходом «слои анализа», интервьюируя другого человека. Сможете ли вы определить слои проблемы, которые изначально не были ясны?

Пока вы это делаете, помните:

Ресурс, который должен предложить консультант, — прояснение проблемы, слоев проблемы, а не предложение решений. Если на этом этапе могли бы быть полезны формулировки решений, линейный менеджер, наверное, уже бы о них подумал. Даже если решения на самом деле являются оригинальными, шанс на их принятие сейчас мал.

Пытайтесь продолжать приближение к центру проблем, а не уходить от него. Если вы будете внимательно слушать, то заметите побочные замечания (обычно о тех, кого нет в помещении). Позвольте посторонние замечания, но сами не увлекайтесь этим.

### **Некоторые советы по поводу интервью**

У вас есть несколько вариантов ответа человеку в интервью на стадии открытия. Попробуйте эти ответы:

1. *Повторная формулировка.* Выразите то, что было сказано, другими словами, которые сообщают и проверяют понимание.
2. *Выражение вашего опыта.* Окажите поддержку при помощи отождествления с ди-

леммой. Сделайте это коротко.

3. *Вопрос без предлагаемых ответов.* Задайте вопрос так, чтобы не запрограммировать определенный ответ или допустить ответ «да» или «нет».
4. *Гипотеза относительно следующего слоя.* Делайте опытные предположения о том, что человек чувствует относительно других людей, участвующих в действии, или о том, что человек думает по поводу своей собственной роли: «Вы, должно быть, чувствуете себя расстроенным», «Должно быть, вы на них злитесь», «Должно быть, вы удивляетесь, почему они не сказали вам напрямую».

### **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ ЗАМЕЧАНИЕ О ТОМ, ЧТО СЛЕДУЕТ ИСКАТЬ**

Маленькие группы являются двигателем для интегрирования деятельности в организациях. Два человека могут быть маленькой группой, а может быть — сорок. Открытие маленькой группы сложнее, чем открытие одного человека. Даже если задача маленькой группы имеет сугубо технический характер (например, планирование введения нового товара), взаимодействие людей и точек зрения должно являться частью сбора данных.

Есть два способа понимания маленьких групп. Один состоит в том, чтобы спросить у них (при помощи интервью или анкет), что происходит. Второй состоит в том, чтобы самим наблюдать, что происходит.

#### **Нормы в группах**

Сложность *функционирования маленьких групп можно скорее понять с помощью концепции групповых норм.* Нормы групп — это сложившиеся общие и приемлемые способы поведения в группе. Приемлемые способы работы с проблемами, с которыми приходится иметь дело всем группам, — власть, конфликт, поддержка, принятие риска, выравнивание, определение проблемы, исследование проблемы, нахождение решения, принятие решения. Каждая группа, сознательно или нет, вырабатывает определенные пути работы с этими проблемами с самого начала существования. Нормы можно выявить при помощи интервью, анкет или наблюдения. Они являются предписаниями поведения: «Подтверждение в этой группе выражается молчанием», «Пока Эллис не согласится, группа не двинется дальше», «Группа начинает собрания с обсуждения решений еще до того, как проблема определена».

Танго танцуют двое, и если группа испытывает сложности с решением проблемы, члены этой группы являются частью проблемы и должны быть частью решения. Возложение излишней ответственности на руководителя может быть защитной реакцией для остальной группы и для консультанта: «Если бы не этот менеджер, мы смогли бы выполнить работу». Что ж, группа всегда является частью мелодрамы. Они должны были определенным образом сговариваться, чтобы не позволять ситуации улучшаться. Они могли являться частью проблемы, сохраняя молчание, или их проступок заключался в сопротивлении всему, что предлагал менеджер. Если члены группы могут поддержать друг друга и сталкиваться с трудностью, которая у них есть с их менеджером, ситуация обычно улучшается. Когда менеджера обвиняют и меняют, это означает только то, что всем придется ждать около шести месяцев или более, до тех пор пока новый человек «войдет в ритм и почувствует ситуацию».

Сопровитесь тому, чтобы выставлять проблемы только перед дверью менеджера. Рассматривайте группу как самоподдерживающую систему, которая разделяет вину и похвалу. Я считаю, что важно рассматривать все проблемы как проблемы организации. И что вы действительно пытаетесь сделать, так это изменить нормы и методы, при помощи которых организация привыкла вести бизнес.

#### **Ваш опыт**

*Последнее замечание на тему сбора данных.* Клиент управляет вами, консультантом, так же как он управляет другими ресурсами и людьми. Если вы хотите понять стиль менеджмента клиента, вам просто следует посмотреть на то, как обращаются с вами. Чувствуете ли вы, что вас контролируют, вас выслушивают, поддерживают, относятся с уважением или пренебрежением? Являются ли решения с клиентом совместными или односторонними? Открыт ли клиент для альтернатив или всегда придерживается одного курса? Ваши наблюдения и опыт являются ценными данными. Пристальное внимание, обращенное на то, как вами управляют на ранней *стадии* проекта, дает вам руководство по тому, что исследовать при опреде-

лении того, как управляется техническая или бизнес-проблема.

## **КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА № 5. ПЛАНИРОВАНИЕ СОБРАНИЯ ДЛЯ СБОРА ДАННЫХ**

Ниже приведены некоторые руководящие принципы, которыми я рекомендую воспользоваться при подготовке к собранию по сбору данных. Они одновременно охватывают суть сбора данных и помогают подготовиться к любому сопротивлению, с которым вы можете столкнуться:

1. Задавайте вопросы — это помогает обучению. Используйте собрание как возможность иметь дело с сопротивлением и создать интерес и приверженность.
2. Реакция, которую вы получаете, предоставляет ценные данные об окончательной реализации вашего опыта. Заметьте, как клиент ведет с вами обсуждение.
  - Много ли энергии и интереса к проекту?
  - В каких вопросах клиент беспокоен или склонен к защите?
  - В каких вопросах клиент открыт к обучению и изменению?
  - Где клиент нереалистичен в оценке легкости или сложности определенного действия?
3. Каково ваше понимание существующей проблемы? Теперь, основываясь на своем опыте, что дадут ваши слои анализа?
  - Слой 1. Какие технические или бизнес-проблемы клиент, вероятнее всего, испытывает?
  - Слой 2. Кто в организации клиента усугубляет проблему? Кто еще причастен к проблеме?
  - Слой 3. Что клиент делает такого, что способствует созданию проблемы или мешает (не зная этого) ее решению?
4. Какие организационный фольклор, история и культура окружают проект? Кто в окружении клиента являются «чудовищами» и «ангелами»? Принятие фольклора за правду является частью того, что блокирует решение. Определите области потенциальных мертвых точек.
5. В ходе собрания вы можете поддерживать и противостоять.
  - Какую поддержку вы можете оказать клиенту на данный момент? (Например: пробные рекомендации, личное ободрение, уверение, признание трудностей, другие похожие ситуации, которые вы знаете,)
  - Как вы можете противостоять клиенту в ходе этого собрания? (Например: по поводу неполучения достоверных данных, слишком подробных ответов клиента на вопросы и излишнего контроля над обсуждением, пренебрежения, излишней спешки со стороны клиента, недоверия к проекту, преуменьшения серьезности или последствий проблемы.)
6. Какие невербальные данные вы можете поискать? Что несет в себе сообщение относительно приверженности клиента и участия в вашем проекте?
7. Какие данные вы хотите собрать о том, как функционирует организация?

## **КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА № 6. ОБЗОР СОБРАНИЯ ПО СБОРУ ДАННЫХ**

Ваши заметки содержат в себе суть этого собрания. Вот несколько вопросов о процессе собрания, на которые следует ответить позднее. Это также обзор концепций сбора данных.

1. Как клиент управлял дискуссией?

Контроль клиента  
100%

Контроль консультанта  
100%

---

Отсутствие у клиента энергии  
для проекта

Очень высокая энергия  
у клиента

- 
2. Какова техническая проблема?
  3. Чем другие способствуют проблеме?
  4. Что клиент делает такого, что способствует созданию проблемы или мешает ее решению? Есть ли мертвые точки, которые клиент пропускает?

5. Какие поддерживающие высказывания вы сделали?
6. Какие утверждения несогласия вы сделали?
7. Какие невербальные данные вы заметили?

## 12. ОТКРЫТИЕ СИСТЕМЫ В ЦЕЛОМ

Большая часть раздела, посвященного открытию, изложена с точки зрения третьей стороны (консультанта), осуществляющей сбор данных, анализ и обратную связь. Однако при наиболее типичных ожиданиях клиента и традиционном рассмотрении роли консультанта существует некоторая альтернатива.

Альтернатива заключается в том, чтобы привлечь всю систему клиента (более полно, непосредственно) к повторному определению проблемы, обозначению желаемого будущего, обрисовке альтернативных действий и принятию решения о том, как продолжать работать дальше. Это одна из сторон стратегии всей системы, и за последние годы методология совершила длинный путь. Многие консультанты приняли такой подход и переопределили свою роль, сформулировав ее как созыв людей к коллективной разработке стратегии изменения. В этом важно то, что люди, осуществляющие открытие и дающие рекомендации, — это те же люди, которые будут реализовывать изменения. Другими словами, люди из целой системы заблаговременно включаются в процесс и активны на каждой стадии.

Однако говорить о системе в целом немного неверно, потому что в буквальном смысле вся система не привлекается. В одной комнате могут присутствовать представители всех частей системы, но не все в нее входящие. Это означает, что по меньшей мере большая группа тех, кто будет действовать в соответствии с рекомендациями, сыграет основную роль в их создании. Это делает усилия по изменению более самостоятельными, чем при традиционном подходе от «третьего лица».

При подходе к системе в целом рассматривается вся система, а не просто ее части. Представьте как бы поперечный разрез организации: это дает намного более точную картину всей системы. Стратегия от первого лица или стратегия системы в целом стимулирует подразделения заниматься самооценкой и планировать улучшения.

Каждая стратегия (от третьего лица или стратегия системы в целом) имеет свои преимущества и ограничения, и я хочу их кратко обрисовать. Когда вы будете читать, помните, что цель любой вашей консультации заключается в том, чтобы помочь образоваться действию, а не просто сделать точную оценку.

### КОНСАЛТИНГ ОТ ТРЕТЬЕГО ЛИЦА

Для традиционного процесса консультирования от третьего лица характерно наличие отдельного консультанта, который изучает ситуацию и делает рекомендации для улучшения. Консультант может быть членом этой организации или прийти со стороны. Иногда третья сторона — это команда людей из самой организации, которым дано предписание разработать рекомендации. Эти группы, которые часто называются *дизайн-группами*, могут быть численностью от десяти до пятидесяти человек, и у них есть шесть месяцев (или какой-то другой срок) для работы над проектом, после чего ожидается, что они предложат действия, которые руководство сможет одобрить и применить. Даже если дизайн-группа включает в себя больше людей, чем традиционная, и члены группы набираются из самой организации, она по-прежнему представляет стратегию третьей стороны: когда некоторый человек или группа разрабатывает решение для других, это позиция третьей стороны.

Причина применения подхода от третьего лица заключается в том, что консультанты и дизайн-группы имеют специальную квалификацию и находятся вне данной системы, пусть даже только временно. Предполагается, что это приводит к некоторой объективности и готовности сталкиваться со сложными вопросами, с которыми люди внутри самой системы могут быть неспособны или неготовы сталкиваться. Кроме того, третьи стороны могут знать о возможностях, которые люди, более близкие к проблеме, могут пропустить. Идея объединения дизайн-группы с консультантом со стороны обладает дополнительным преимуществом применения местного, детального знания проблемы. Убеждение заключается в том, что при соответствующем времени для анализа и реакции посредством сотрудничества консультанта и дизайн-группы (людей, хорошо знающих работу) может быть выдвинуто больше практических и действенных рекомендаций, чем мог бы предложить один консультант.

Силой любой стратегии третьей стороны является объективность. Третьи стороны предлагают независимую точку зрения, взгляд, который не окрасился от пребывания внутри культуры ее цветом, потеряв способность видеть по-новому. Мы так легко можем видеть в других то, чего не видим в себе, почему бы не использовать третью сторону, чтобы увидеть себя? Метод третьей стороны также имеет возможность поддержки со стороны руководства, что может обеспечить уникальную силу и побуждение для улучшения. Мы считаем, что, если руководство поддерживает изменение, а может быть, даже его моделирует, мы на верном пути к осуществлению изменения.

Ограниченность третьей стороны происходит из-за разделения между открытием и действием. Рекомендации третьей стороны должны быть проданы руководству, а затем руководство должно передать или продать работникам эти идеи. Сам процесс передачи основывается на некорректных предпосылках: предполагается, что у проблемы есть правильное решение, что консультант или дизайн-группа знает верный ответ и что линейная организация может (и должна) быть склонна принять ответы и действовать в соответствии с ними.

В некоторых случаях (особенно когда проблема по своей природе сугубо техническая) может существовать правильный ответ и он может быть принят и реализован по своим собственным качествам. В большинстве случаев тем не менее эта идея наивна. Когда существуют вопросы руководства или приверженности рабочих или проблемы развития новых навыков или новых организационных отношений, предписывающий инжиниринг или медицинская модель в лучшем случае приводит к скромным изменениям. В худшем случае, даже если ответ третьей стороны верен, действия в соответствии с ним по-прежнему может не произойти, даже при неограниченной поддержке руководства.

## **ПРИНЯТИЕ ПОДХОДА К СИСТЕМЕ КАК ЦЕЛОМУ**

Бывает, что люди, затронутые изменением, могут присоединиться к вам в процессе открытия, рекомендации, решения и применения. Это подход к системе в целом, при котором стороны, осуществляющие изменения, работают в процессе от своего имени. Суть открытия системы в целом заключается в том, чтобы собрать всех в одном месте в одно время. Это усиливает организационное чувство общности и позволяет людям работать с одинаковой информацией, общей базой данных. Все слышат, что говорится, и потому вы избегаете ситуации, когда лишь несколько человек планируют улучшения для большой группы.

Основное преимущество заключается в том, что нет необходимости продавать набор действий кому-то, особенно людям, находящимся на более низких уровнях системы. Когда целью является создание внутренней приверженности к ряду изменений, продажа — худший способ это сделать. Люди будут сопротивляться изменению, каким бы непреодолимым не был случай.

Сила подхода системы в целом лежит не столько в поддержке менеджмента, сколько в вовлеченности всей организации. Общесистемный процесс не развивается без поддержки, потому что руководство будет присутствовать на собрании, но он не так сильно полагается на поддержку. Это ставка на коллективные знания, общую цель и приверженность, что выходит за рамки решения «за себя».

«Система в целом» означает, что вы собираете в комнате представителей всех частей системы, но не буквально каждого из организации клиента. Таким образом, большая группа людей, которые будут действовать в соответствии с рекомендациями, сыграет основную роль в их создании. Это делает усилия по изменению более самоуправляемыми, чем при подходе с третьей стороны.

Если целая система может присутствовать в одном помещении и работа организации может это позволить, собирайтесь со всеми в комнате. Тогда вам не придется делать усилия по созданию моста между группой людей в помещении и теми, кого не было.

### **Ваш выбор**

Ценность подхода к системе как к целому заключается в том, что он обязывает целые подразделения заниматься самооценкой современной реальности и планировать улучшения. Сле-

лать выбор консалтинговой стратегии — значит принять решение о том, отдать ли предпочтение специальной квалификации и нейтральности консультанта (что приводит к подходу с третьей стороны) или отдать предпочтение приверженности людей к осуществлению (что могло бы склонить чашу в сторону подхода к системе в целом). Вот несколько соображений.

### **Третья сторона**

Нейтральный наблюдатель. Никакого участия в ответе.

Более широкий взгляд. Видел много организаций и способов подойти к проблеме.

Обладает специализированными навыками, которые не присущи подразделению.

Простой процесс принятия решения. Большой контроль менеджера над решением.

Доверие как к постороннему человеку.

### **Система в целом**

Процесс принятия решения создает большую приверженность к осуществлению.

Люди, принимающие решение, — это те, кто будут приводить их в действие. Большие локальные знания. Люди тесно связаны с ситуацией.

Большой реализм. Люди знают, что выполнимо и что будет работать.

Обучение организации.

## **РЕАЛИЗАЦИЯ**

Фактическая техника сбора большого количества людей вместе для оценки ситуации, определения будущего или обсуждения действий носит множество разных названий. Из-за того, что можно работать с несколькими сотнями людей, собранных вместе, она часто называется методом «больших групп». Другие сторонники акцентируют внимание на участии и называют эту технику подходом «сильного взаимодействия». Из-за того, что предпринимается попытка включить в себя одновременно всех участников, ее можно также назвать методом «крупного масштаба».

### **Целая система**

Количество собравшихся вместе людей может быть ограничено главным образом размером помещения. Сопровождения обычно длятся два-три дня. Как правило, дизайн-группа, направляемая консультантом, планирует большое собрание, сосредоточившись только на процессе, и не занимается формулировками проблем или решений. Дизайн-группа решает вопросы о том, кого пригласить, каков правильный фокус для собрания (собраний) и как управлять материально-техническим снабжением и осуществлять действия. Есть хорошие книги, посвященные специфике таких действий, написанные Кэти Дэннимиллер (Kathie Dannemiller), Марвином Вайсбордом (Marvin Weisbord), Сандрой Янофф (Sandra Janoff), Билли Албаном (Billie Alban), Барбарой Бункер (Barbara Bunker), Диком Аксельродом (Dick Axelrod), Эмили Аксельрод (Emily Axelrod) и др.

В методах открытия системы в целом общим моментом является уверенность, испытываемая относительно способности людей называть свои собственные проблемы и находить способы к ним обращаться. Процесс целой системы говорит о том, что нам необходимы человек со стороны или специальная команда людей изнутри, чтобы сказать, кто мы есть и с чем у нас проблемы. Если мы можем создать достаточное доверие и готовы быть честными друг с другом, у каждого подразделения есть внутренняя способность провести необходимые изменения.

### **Наличие подходящего штата**

Чтобы этот подход работал, консультанту и клиенту необходимо отказаться от некоторого контроля и пойти по довольно непредсказуемому пути, который отличается от обычной работы организации и который, возможно, не покажется «комфортным». Рассмотрим необходимые условия:

- *Полная прозрачность.* Готовность руководства сообщить группе обо всем, что известно о текущей реальности. Это включает в себя финансовую информацию, прогресс в достижении важных целей, любые случающиеся неудачи и то, насколько организация преуспевает

- в выполнении своих обещаний работникам. Если руководство обдумывает изменения в структуре или функциях, это должно быть «на столе», невзирая на различные опасения.
- *Участие руководства в действиях.* Собрание ведется дизайн-группой или планировщиками и консультантом. Каждый менеджер является одним из многих; идеи менеджера не лучше, чем чьи-то еще идеи. Хотя руководство может захотеть оставить за собой некоторое право наложения вето, его будет сложно использовать, не применяя манипуляции. Это хорошая модель, когда руководство готово быть ограничено в том же, в чем оно ограничивало других.
  - *Группы должны быть полным поперечным, срезом всей системы.* Это означает, что привлекается поддержка людей каждого уровня руководства и рабочих, даже тех из других подразделений, кто связан с системой.
  - *В ходе процесса различия в статусе, власти, титуле и функциях исчезают.* Существует область игры с уровнями, и все приступают к работе как равные. Каждая рабочая группа на совещании будет представлять несколько уровней и функций. Участники должны быть готовы переходить через социальные и организационные барьеры.
  - *Готовность работников к высказыванию.* Необходимо отложить осторожность и скептицизм на несколько дней. Совещание не планируется как форум для жалоб и ответов; это совместно создаваемое мероприятие, на котором у всех есть ответы и у всех есть вопросы.
  - *Когда работники не желают участвовать, отказываются от своего права на жалобы или на высказывания,* исключаются всякие последующие претензии о том, что они не принимали участия в принятии решения. Права гражданства зарабатываются решением участвовать.
  - *Акцент на будущем и на том, что группа хочет создать.* Есть некоторое обсуждение помех и текущей реальности, но стратегия заключается в том, чтобы больше говорить о завтрашнем дне и новых целях, а не о том, как укрепить то, что есть сегодня.
  - *Совещание заканчивается соглашением о следующих шагах и о том, кто будет их осуществлять.* Руководство и работники должны быть готовы к тому, что следующие шаги будут осуществляться за пределами этого совещания. Все отказываются от некоторого контроля.
  - *Консультанты отказываются от роли экспертов.* Мы больше не анализируем данные, не даем рекомендаций и не доводим дело до конца. Наша роль заключается в том, чтобы провести людей через серию совместных действий. Мы становимся менее «главными», менее заметными.

Выполнение каждого из этих условий помогает организации в развитии равноправия и самоуправления. В этом и сила данной стратегии, но и ее ограниченность: менеджеры не могут начать процесс разделения власти, а затем вернуть все назад в момент сомнения или нервозности.

## **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ**

Я познакомил вас с открытием системы в целом для того, чтобы объяснить, почему этот метод важен, и показать, как он меняет роль консультанта. Но я должен также согласиться с определенной тенденцией, направленной в сторону использования стратегии, когда это возможно. Если условия верны, то это имеет реальные преимущества по сравнению с позицией третьей стороны из-за создания способности организации управлять собой в будущем. Эта стратегия также удерживает консультанта в обучающей роли. Это требует, чтобы мы развивали нашу способность разрабатывать методы обучения для других. И это требует, чтобы мы расширяли наши навыки созыва людей вместе, навыки поощрения в постановке вопросов о текущей реальности и представлении будущего самой организацией, навыки столкновения с их свободой и ответственностью посредством взаимодействий в противоположность столкновению с этими проблемами традиционным способом «один на один».



## 13. ПОДГОТОВКА К ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

### ЧЕТКОЙ КАРТИНЫ МОЖЕТ БЫТЬ ДОСТАТОЧНО

Давайте вернемся к роли консультанта как третьей стороны, поскольку эта ситуация по-прежнему является более распространенной. Каждый линейный менеджер хочет знать, что делать с проблемой и, значит, каковы рекомендации. Сопровитесь желанию добиться разработки идеальных рекомендаций. Если вы представили четкую и простую картину того, почему проблема существует, у клиента будет столько же идей о рекомендациях, сколько и у вас. Причина, по которой менеджер верит в рекомендации, заключается в неадекватной картине проблемы, с которой менеджер сейчас работает. Основной задачей консультанта является представление картины — это 79% вашего содействия. Поверьте.

Своим открытием вы концентрируете внимание на областях, которые, как говорит ваш опыт, являются вероятными причинами проблемы. Независимо от задания то, на чем следует сфокусировать внимание, контролируете вы. Вера в то, что вы действительно считаете важным, может оказаться именно тем, что вы должны предложить клиенту. Выбор того, что исследовать, — очень важный выбор; многое подвластно вашему влиянию, будьте внимательны.

### Концентрирование данных

Вы всегда собираете больше данных, чем можете использовать. Момент опасения в каждом консалтинговом проекте любой длительности появляется тогда, когда вы закончили задавать вопросы, имеете всю информацию, которую собирались получить, и теперь вам надо ее осмыслить.

Вами мог быть разработан правильный рациональный процесс, чтобы данные были правильно «отсортированы», но выбор того, что является важным, по существу является решением с вашей стороны. Это то, за что вам платят. Доверяйте своей интуиции; не относитесь к этому как к предубеждению. Если вы внутренний консультант, вы зачастую знакомы со всей организацией, людьми и тем, как они работают. Используйте эту информацию при концентрировании данных.

Когда мне предстоит решить, что является важным среди кучи информации, я только один раз прочитываю все записи и убираю их. Затем на листе бумаги пишу, что, по моему мнению, является важным в этих данных (обычно четыре-пять пунктов). Я отношусь к этому как к ориентиру того, о чем следует докладывать и как организовать отчет. То, что я могу запомнить, — это то, что действительно важно. Человек может запомнить только ограниченное количество данных, следовательно, я выделил только то, что и нужно выделить для клиента. Пусть информация, оставшаяся на «заднем плане», станет частью приложения, но не загромождайте собрание по обратной связи сложным списком всего, что вы обнаружили.

В качестве руководящих принципов для выбора того, что важнее всего для клиента, я бы выбрал следующие пункты:

- 1) клиент обладает контролем над изменением;
- 2) существуют моменты, которые безусловно важны для организации;
- 3) в организации клиента есть вопросы, над которыми следует поработать.

### ЧТО СЛЕДУЕТ И НЕ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ

Приближаясь к планированию собрания для обратной связи, вы начинаете обдумывать, что включить и как об этом сказать.

### Не участвуйте в сговоре

Не поддерживайте позицию клиента, которая снижает способность организации решать проблему. Если есть определенные «чувствительные» вопросы, при которых клиент испытывает дискомфорт и избегает их, — не участвуйте с ним в сговоре, также избегая этих вопросов.

Есть две вещи, которые консультанты обычно делают, чтобы войти в сговор с клиентом (тем самым «подкапывая» под самих себя). Первое — это разработка объяснений пробле-

мы, которые оставляют решение за пределами контроля клиента. Мы возлагаем вину на вышестоящее руководство, общие экономические условия, остальные группы в организации. Каждое из этих объяснений выгодно тем, что снижает болезненность ответственности клиента, но ценой ощущения безнадежности улучшения ситуации. Не сговаривайтесь с клиентом относительно избежания ответственности. Вы можете признать роли, которые другие играют в проблеме, но в то же время продолжать фокусировать обратную связь на роли клиента.

Второе — это преуменьшение влияния сложных взаимоотношений на проблему. У клиента могут быть проблемы с подчиненными или боссом, что и следует рассматривать как часть проблемы. Если вы чувствуете такую сложность, упомяните об этом в своем отчете. Если письменный отчет предназначен для широкого распространения, вы можете упомянуть об этом только в устной форме. Не уклоняйтесь от этого: помощь менеджеру в понимании того, что сложные отношения связаны с проблемой, может оказаться вашим важнейшим вкладом в ее устранение.

### **Не проецируйте**

Проецирование — это перенесение своих ощущений на другого человека. Если вы испытываете опасения за часть данных, вы предполагаете, что клиент тоже будет испытывать опасения. Если вам не хочется слышать о том, что подчиненные считают вас деспотичным, то вы предполагаете, что и клиент не хочет слышать этого. Клиент имеет право на всю информацию, которую вы собрали, — позвольте клиенту ее получить. Сознательно ваши собственные чувства, но чувствуйте пределы того, что линейный менеджер может принять. Если данные, которые вы предоставляете, вызывают «легкое волнение» — не отступайте: вы и клиент переживете это. Не проецируйте свои чувства на клиента. Делайте клиенту заявления, а затем спрашивайте, что он думает по поводу утверждений.

### **Подтверждайте ожидания**

Клиенты (и консультанты) нуждаются в поддержке. Если у вас есть данные, которые поддерживают клиента, доказывают разумность того, что клиент делает, — включите их в свой отчет. Если у клиента есть представление о проблеме и вы воспринимаете ее так же — скажите это.

Недавно у меня был клиент, который считал, что все в организации избегали ответственности за то, что определенная процедура тестирования не работала. Неисправность тестовой процедуры привела к тому, что покупателю доставлялось плохое сырье. Покупатели, не зная этого, использовали сырье для изготовления продукции, что повлекло за собой серьезные жалобы потребителей, и в конечном счете пришлось отозвать товар. Ситуация повлекла кризис для моего клиента. Он пытался работать с проблемой тестирования, но безуспешно. Когда мы опросили других людей в организации по поводу проблемы, стало ясно, что *никто не чувствовал себя ответственным за ее решение*, хотя все считали, что ее необходимо решать при помощи специальной исследовательской группы. Когда мы сообщили об этом клиенту, его очень успокоило то, что мы разделили его восприятие проблемы. Он уж начал задумываться о своей «нормальности», ведь все остальные знают, что делают.

Это был подтверждающий и ценный опыт для клиента. Если у вас есть подтверждающие данные — доложите о них клиенту. Когда клиенты говорят, что хотят слышать только о проблеме, — не верьте этому. Оказывайте поддержку всегда, даже когда о ней не просят.

### **Идите на конфронтацию**

Ваши данные указывают и на области, в которых клиенту следует совершенствоваться. Вы можете определить, что некоторые вещи, которые делает клиент, обречены на провал, т. е. найти области, в которых клиент уязвим. Сообщите о них, даже если это болезненно. Самыми сложными данными для сообщения могут оказаться данные о персональном стиле клиента: насколько возможно прямо, поддерживая клиента, представьте ему эти данные. Если консультант избегает информации, которая создает напряжение, то зачем тогда клиенту нужен консультант? Клиент уже знает, как избежать напряжения. Ваша роль заключается в том, чтобы помочь ему двигаться к напряженному состоянию и сталкиваться с трудной ре-

альностью, которую обходили стороной.

## **ВЫБОР ЯЗЫКОВЫХ СРЕДСТВ**

Самое ценное указание для эффективности обратной связи (в письменной или устной форме) — это вести себя уверенно. Существует много различных взглядов на личное поведение и личную эффективность. Я считаю, что этот является самым четким и наиболее практичным.

### **Уверенный**

У каждого человека есть права. У клиентов и консультантов тоже. Уверенное поведение — это непосредственное выражение того, чего вы хотите и как вы видите ситуацию, не принижая других и не посягая на их права. Уверенная обратная связь — это умение изложить клиенту свое видение проблемы, не намекая на то, что клиент плохой менеджер.

### **Агрессивный**

Агрессивное поведение — это высказывание потребностей и точек зрения в манере, которая принижает или опровергает другого человека. Агрессивная обратная связь — это изложение проблемы, при котором подразумевается, что менеджер некомпетентен, аморален, не проявляет заботу или глуп. Практическая проверка агрессивных высказываний состоит в следующем: спросите себя, могли бы вы добавить фразу «вы — тупица» в конце предложения? Если да — это было агрессивное высказывание.

### **Скромное поведение**

При скромном поведении вы стараетесь скрыть свою точку зрения. Слабая обратная связь (для защиты себя или менеджера) происходит, когда вы не представляете клиенту информацию о том, как управлялись с проблемой или как стиль руководства менеджера влияет на проблему. Отсутствие настойчивости также имеет место, когда вы игнорируете политику ситуации или избегаете чувствительных проблем.

Аутентичное поведение и уверенное поведение — очень близки друг к другу. Быть уверенным с клиентом очень хорошо. Агрессивное поведение создает излишнее сопротивление. Скромное поведение оказывает плохую услугу как вам самим, так и клиенту.

Поэтому при налаживании обратной связи нужно задаться целью *описать* обнаруженное вами, а не давать этому оценку. Задача заключается в том, чтобы представить четкую и простую картину проблемы. Чем более оценивающей является обратная связь, тем больше сопротивление. Выбор состоит в том, чтобы сделать обратную связь как можно более описательной.

Например, одно дело — сказать, что, когда группа начинает выполнять работу, босс говорит примерно 80% времени (это описательная формулировка); другое дело — сказать, что босс полностью доминирует в группе и плохо ведет собрания (оценочный способ).

Чем в большей степени формулировка имеет оценочный характер, тем больше люди склонны к защите. Такие слова, как *слабый, сильный, некомпетентный, нерешительный, деспотичный* имеют оценивающий характер, и их не следует использовать. Избегайте «осуждающих» слов.

Избегайте расплывчатых шаблонов. Чем более определились вы относительно того, что происходит в организации, тем лучше. Утверждение общего плана «у нас проблема с принятием решения» настолько расплывчата, что люди не могут реально определить представляемую проблему.

Долгих объяснений и оправданий также следует избегать при предоставлении обратной связи. На большинство вопросов относительно методов и рекомендаций можно ответить одним абзацем или даже предложением. Если вопрос продолжает стоять, дайте два своих добросовестных ответа, а затем признайте, что это сопротивление, которое направлено против вас. Работайте с сопротивлением, называя его, а потом ожидая реакции. Противьтесь искушению объяснять необъяснимое.

Обратная связь — это заявление о том, что есть, а не о том, что должно быть. Обсуждение того, что должно быть, — это морализация и звучит как слова предсказателя или судьи.

Единственное время поговорить о том, что должно быть, — это заключение с клиентом соглашения, чтобы прогнозировать и предсказывать будущее. В других случаях делайте нейтральные, описательные заявления о том, что в настоящее время является причиной проблемы.

#### **Используйте язык, который является**

Описательным  
Фокусированным  
Определенным  
Кратким  
Простым

#### **Избегайте языка, который является**

Осуждающим  
Отвлеченным  
Стереотипным  
Длинным  
Сложным

### **ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ РАССМОТРЕНИЕ СОБРАНИЯ ПО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ... КАК ДРАМЫ В ЗАЛЕ СУДА**

Если вы можете рассматривать консалтинговый проект как процесс, направленный на поиск лучшего решения, вы можете рассматривать консультанта и клиента как людей, играющих разные роли. Эти роли, как правило, можно наблюдать в зале суда. Большая их часть — примеры того, чего не следует делать. Я приношу свои извинения, но эти роли настолько часто разыгрываются в офисах, конференц-залах и производственных помещениях, что о них следует упомянуть. Ни одна из ролей, кроме последней, не служит консультанту на пользу, хотя я признаю, что некоторые из них обладают определенной привлекательностью.

#### **Консультант как судья**

Вы «призваны» толковать закон, политику корпорации. Вы «указываете» клиенту, когда он отклоняется от курса, когда совершает ошибку. Консультант-судья решает, каково должно быть наказание посредством влияния на оценку работы этого менеджера в следующий раз. Из-за того, что «судьи» находятся выше, чем остальные, люди боятся их и не приходят к ним добровольно; единственное исключение — это люди, сами чувствующие себя комфортно в роли «судей» (иногда их называют топ-менеджерами).

#### **Консультант как присяжный**

Присяжные определяют виновность и невиновность. Консультант в роли «присяжного» чувствует ответственность за самостоятельно принятое решение относительно правоты или неправоты клиента. Это очень удаленная и оценивающая позиция.

#### **Консультант как прокурор**

Прокурор находится в суде для предоставления присяжным доказательств вины подсудимого. Некоторые консультанты проводят собрание для обратной связи так, словно они на самом деле стремятся к осуждению: разрабатывают данные и статистические данные, которые являются неопровержимыми (уликами). Вся презентация защищена и полностью закрыта. Это создает удаленность от клиента и несет в себе идею, что проект действительно зависит от консультанта и нет возможности добиться успеха совместными усилиями.

#### **Консультант как подсудимый**

Иногда мы идем на собрание по обратной связи с чувством, что идем на судебное разбирательство. Со страхом думаем, все ли мы «прихватили» с собой (файлы, документы — нужные и ненужные), уже повторили наизусть три раза презентацию и даже запаслись дополнительным комплектом видеоматериалов (на случай поломки). И когда на собрании клиент задает нам вопрос, то излишне много объясняем и обещаем достать больше данных, даже если уверены, что это пустая трата времени. Консультант не является подсудимым. Если клиент относится к вам как к «подсудимому» — это просто сопротивление и личное опасение клиента относительно проекта.

#### **Консультант как свидетель**

Это предпочтительная роль для консультанта. Свидетель в суде предоставляет точную информацию. У свидетеля нет личной заинтересованности в результате совещания. Свидетели дают четкую, определенную картину того, что они наблюдали. Часть собрания по обратной связи, отведенная на презентацию данных, рассчитана именно на это. Воспринимайте себя как честного «свидетеля».

**Замечание:** большая роскошь быть честными «свидетелями» для клиента и к тому же не нести ответственности за охрану корпоративных интересов. Многим внутренним консультантам приходится быть отчасти «полицейскими», отчасти «судьями». Когда это происходит, роли перемешиваются, создавая такое доверие с клиентом, которого нам всем бы хотелось. Из этого положения нет реального выхода. Лучшее, что вы можете сделать: быть с клиентом четким, когда вы в «униформе», и — когда можете, — быть просто дружелюбным, «домашним» консультантом. Если тем не менее вы внутренний консультант и у вас есть выбор — брать или не брать на себя некоторые обязательства «полицейского», — подумайте дважды. Привлекательность заключается в том, что это обеспечивает вам моментальный доступ и моментальную власть над некоторыми людьми в организации. Цена этой власти высока: недоверие, которое вы создаете у своих потенциальных клиентов, надевая мантию «правосудия». Я этого не советую, но большинство внутренних консультантов не соглашаются со мной, поэтому сталкиваются с недоверием.

### **ПОДДЕРЖКА И КОНФРОНТАЦИЯ**

Предоставляя обратную связь любого типа, вы, с одной стороны, оказываете организации поддержку, с другой — противостоите ей. Рассмотрение процесса обратной связи только как конфронтации увеличивает напряжение и снижает вероятность действий. Важно искренне выразить желание оказать поддержку организации, равно как и привлечь внимание к проблеме. Люди нуждаются в поддержке, чтобы иметь силы для принятия ответственности за проблемы.

*Поддержка и конфронтация не являются взаимоисключающими явлениями.* Для клиентов обратная связь — это тяжелый период, несмотря на то что они попросили об этом. Они просят конфронтацию, когда поручают провести исследование, но им также нужна и поддержка. Зачастую чем больше группа склонна к сопротивлению, тем больше поддержки ей нужно (и тем сложнее ей ее дать). Примером является работа с очень сильным контролем, авторитарным стилем менеджмента. Внешне менеджеры могут выглядеть контролирующими, может казаться, что они не заботятся о вас как о личности или не заботятся о людях в организации. Они могут действовать в манере, которая говорит о том, что у них нет никаких проблем, или о том, что их проблемы могут быть решены при помощи механистических решений.

Внешне крайне авторитарный стиль может в действительности быть выражением личных опасений менеджера относительно потери контроля. Опасение первое: менеджер может потерять контроль над собой или оказаться в ситуации, в которой скажет что-то, о чем впоследствии может пожалеть. Второе опасение касается потери контроля над организацией: если проблемы будут признаны менеджером и он будет вынужден работать с этими проблемами, то в результате рискует оказаться неспособным контролировать более демократическую или анархическую организацию. Если верно, что в основе сопротивления лежит страх относительно контроля, хорошим ответом является предоставление *поддержки* менеджеру.

Когда люди встревожены, они нуждаются в поддержке, а не в конфронтации. Даже если внешне они обладают контролем и индифферентны, окажите им поддержку и дайте знать, что они будут контролировать процесс, что им не придется делать то, чего они не хотят делать. Они не потеряют контроль над организацией и не потеряют власть, которая, как они считают, необходима им для управления организацией.

Поддержка и конфронтация могут быть объединены в одном высказывании. Выражение поддержки — это часто просто подтверждение того, что вы слышите клиента. Поддержка клиента не обязывает вас соглашаться с ним; она означает, что вы слышали. Выражение конфронтации указывает на различие между тем, как вы видите ситуацию, и тем, как клиент видит ситуацию. Оба типа утверждений должны быть частью вашей обратной связи.

## 14. УПРАВЛЕНИЕ СОБРАНИЕМ ПО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

### НАВЫКИ И КОНЦЕПЦИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

На собрании по обратной связи вы представляете четкую и простую картину текущей ситуации и представляете свои рекомендации. Это момент «истины» и сильного беспокойства — как для клиента, так и для консультанта. Но, поверьте, это к тому же захватывающе и весело. После того как клиент сказал вам «да», обратная связь становится частью консалтинга, которой я наслаждаюсь больше всего,

Волнение собрания по обратной связи связано с тем, что оно обещает *решение* кем-то чего-то. Существует некоторое действие; некоторая надежда на то, что энергия, вложенная мной и клиентом в процесс, окупится. Главный план собрания по обратной связи — обязательство действовать. Даже если какая-то часть собрания тратится на понимание проблемы, центральная часть — обсуждение того, что делать по этому поводу. Итак, способ подхода к проблеме состоит в возможности получить действие, а не просто возможности представить данные. В этом смысле обратная связь — это начало, а не конец; начало главного события — стадии реализации, осуществления, которая решит проблему или что-либо изменит. Эта глава посвящена тому, как структурировать и управлять собранием по обратной связи, чтобы сделать собрание началом некоторых действий.

Для безупречного управления собранием по обратной связи вам необходимо уделить внимание задачам этой стадии:

1. *Отсеивание данных.* Выберите данные для доклада. Используйте точный, объясняющий позиции и несложный для восприятия язык.
2. *Представляйте личные и организационные данные.* Включите в ваше резюме данных информацию о том, как управлялись с проблемой.
3. *Управляйте собранием по обратной связи.* Поддерживайте контроль над собранием и структурируйте его. Фокусируйтесь на том, что будет сделано по проблеме.
4. *Сосредоточивайтесь на том, что есть на собрании в данный момент.* Чтобы оказать максимальное воздействие и использовать свою квалификацию, вам необходимо следить за ходом собрания и напрямую работать с сопротивлением, когда оно возникает. Если вы не работаете с сопротивлением на собрании по обратной связи, у вас может уже не оказаться другого шанса.
5. *Не принимайте на свой счет.* Специальное напоминание здесь, потому что это стадия консалтинга, на которой более вероятно, что вы получите наибольшее сопротивление. Помните правило: после 18.00 вы можете принимать на свой счет все что угодно, но на протяжении дня, сколько бы «пистолетов» не было на вас наставлено, вам необходимо оставаться сфокусированным на внутреннем сопротивлении клиента, его страхе столкнуться с реальностью.

Другая часть безупречной обратной связи — вести себя аутентично; по мере развития собрания по обратной связи высказывать клиенту то, что вы думаете.

### КАК ПРЕДСТАВЛЯТЬ ДАННЫЕ

Данные должны быть сфокусированы на нескольких центральных аспектах проблемы. Основной недостаток многих презентаций состоит в том, что они излишне затянуты и запутаны. Конечно, потратив массу времени на сбор и анализ данных, мы «влюбляемся» в них: мы находим интересными несоответствия, которые бросают вызов объяснению; мы замечаем исторические тенденции и сравнения; мы рисуем кривые и графики — на все это можно потратить часы обсуждения. «Влюбляйтесь» в свои данные, но не рассказывайте об этом всем, двигайтесь вперед. Сделайте свои сообщения короткими и простыми; чем более долгими и сложными вы их делаете, тем вы более открыты для бесконечных вопросов о методологии и интерпретации.

Для структурирования презентации существуют только три общие категории данных:

- 1) анализ технической проблемы;
- 2) анализ того, как управляли проблемой;
- 3) рекомендации.

Наверняка у вас уже есть собственный способ структурирования презентации. Вот одна нравящаяся мне структура, которой меня научил Гарольд Гольдштейн (Harold

Goldstein):

1. Формулировка проблемы.
2. Почему проблема существует?
3. Что случится, если проблему не урегулировать:

- в краткосрочном периоде;
- в долгосрочном периоде?

4. Рекомендуемые решения.

5. Ожидаемые выгоды.

Принимая решение о том, как представлять данные, помните:

1. цель открытия заключается в фокусировке информации на поддающемся управлению количестве аспектов. Большая часть обратных связей перегружает организацию. Сократите обратную связь до десяти (или менее) вопросов;
2. в обратной связи не обязательно должны содержаться все ответы, она не должна быть полной. Полезно разработать формат, предусматривающий роли, в которых менеджер или группа может участвовать в анализе;
3. конечный результат работы с группой (и с отдельным человеком) заключается в том, чтобы заставить ее взять на себя ответственность над своей ситуацией;
4. отчет должен быть представлен такими словами, которые выражают собственную роль группы. Не входите с группой в сговор, обвиняя другие группы или погоду.

## **ПОВЕСТКА ДНЯ СОБРАНИЯ**

Цели собрания шире, чем просто презентация ваших данных. Вы хотите получить реакцию клиента на данные и рекомендации и чтобы в результате вашего исследования клиент что-то сделал. Для достижения этих целей можно последовать следующим рекомендациям:

1. Контролируйте ход собрания: многое зависит от консультанта. Вы находитесь в наилучшей позиции; клиент будет испытывать усталость из-за сопротивления, и он достаточно зависим. Ваше умение контролировать собрание может послужить для клиента моделью для самостоятельного проведения собрания в будущем.
2. Придерживайтесь последовательности в проведении собрания. На рис. 10 показан порядок ваших шагов; не пропускайте ни один из них.

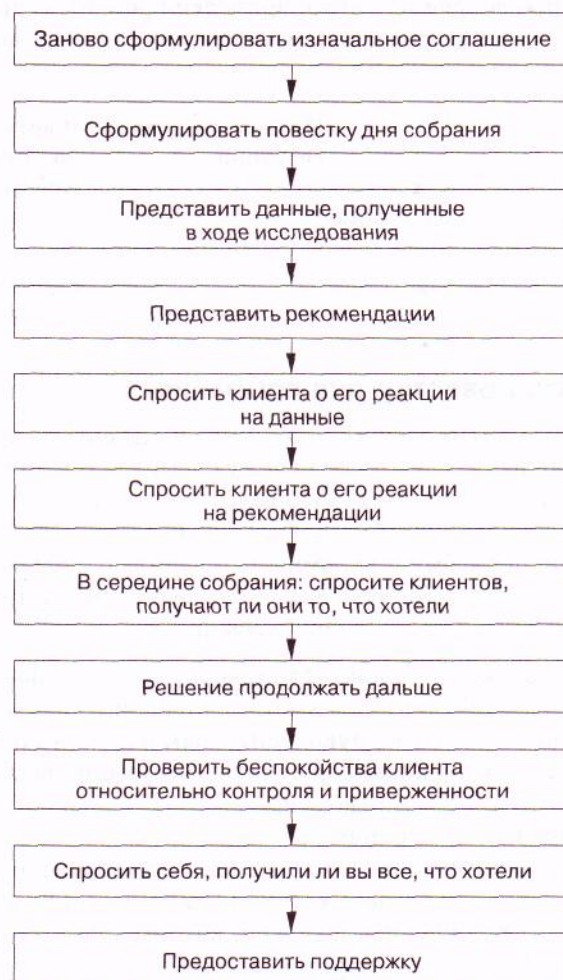


Рис. 10. Шаги в управлении собранием по обратной связи

## СОБРАНИЕ ПО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ: ШАГ ЗА ШАГОМ

Перед вами детальный анализ плана проведения собрания по обратной связи. Колонки справа содержат советы о том, как распределить время для каждого из этапов. Показано время начала и окончания для каждой последовательности на шестидесятиминутном собрании. Также приведен процент от времени собрания, которое должно быть посвящено каждому шагу или группе шагов.

Шаги	Процент от общего собрания	Время для шестидесятиминутного собрания
1. Заново сформулировать изначальное соглашение	5%	Начало: начало
2. Сформулировать повестку дня собрания		Окончание: третья минута

### Сформулировать повестку дня собрания

Сформулируйте, что клиент хотел от вас и что вы обещали предоставить. Например: «Вы просили нас исследовать, почему сломался Wogan Plant Reactor. Мы согласились сделать это и предоставить вам свои выводы. Мы не исследовали вспомогательное оборудование, обслуживающее реактор». Это заново формулирует существующую проблему и напоминает клиенту о сути соглашения. Иногда консультанты любят вкратце рассказать о проекте. Я бы предпочел этого не делать. Я отвел шагам 1 и 2 5% от времени совещания.

После повторной формулировки соглашения изложите повестку дня, которую вы предлагаете. Помните, что вы хотите контролировать ход собрания. Вам не обязательно



объявлять, что вы руководите; вам надо просто это делать. Скажите в самом начале: «Я предлагаю обсудить следующие вопросы. Я бы хотел представить наши результаты и рекомендации. Затем я хотел бы, чтобы вы выразили свою реакцию как на картину происходящего, так и на наши рекомендации. Примерно в середине собрания я хотел бы остановиться, чтобы посмотреть, получаете ли вы от собрания то, чего хотите. Оставшиеся 40% времени собрания я бы хотел посвятить обсуждению действий, которые вы можете предпринять, чтобы разрешить проблему. Планируется, что собрание закончится в ...»

Шаги	Процент от общего собрания	Время для шестидесятиминутного собрания
3. Представить полученные данные	15%	Начало: четвертая минута
4. Представить рекомендации		Окончание: двенадцатая минута

### Представление полученных данных и рекомендаций

Эти два шага смешиваются. Некоторые предпочитают начинать с заголовков и представлять рекомендации после каждого пункта полученных данных. Другие сначала представляют все обстоятельства, а затем переходят к рекомендациям. Полезно структурировать эту часть презентации так, чтобы реакция клиента на данные была бы обособлена от его реакции на рекомендации. Вы хотите защитить рекомендации от любых выражений сопротивления. Если менеджер сложно воспринимает вашу информацию и задает вопрос за вопросом, вы скорее предпочтете, чтобы ваш анализ стал жертвой сопротивления, чем принесете в жертву ваши рекомендации. Если клиент горит желанием перейти к рекомендациям и пропустить данные, притормозите процесс: скажите, что вы перейдете к рекомендациям через минуту, но сначала вы хотите получить реакцию на вашу оценку ситуации. В каждой организации есть различные нормы относительно формата этой части собрания. Некоторые крайне официальные, другие неформальные.

Я предпочитаю избегать массы формальностей. Официальная презентация, особенно со слайдами, слишком удаляет клиента от информации. Когда вы смотрите на слайд, экран находится далеко, и если распечатка на слайде или транспаранте выполнена идеально, это выглядит как законченное произведение. Это средство информации работает против главной цели. Я знаю, что для пользователей PowerPoint это удар, но все-таки вопрос здесь не в том, чтобы поддержать марку. Представление идеального комплекта на собрании по обратной связи — это ошибка. Если все идеально — это как подарок на Рождество, который вы получаете от своей замечательной тети: вы знаете, что она потратила шесть часов, наворачивая одну упаковку. Вы действительно не хотите открывать подарок; он выглядит так аккуратно, и вы знаете, как много тетя вложила сил в создание его вида. То же и с «идеальной презентацией». Я предпочитаю применять пресс-релизы и лекционные плакаты. И в то и в другое мне и клиенту можно легко внести изменения, по мере того как двигаемся дальше.

Помните, что вам надо закончить с данными и рекомендациями после того, как пройдет только 20% презентации (на часовом собрании это двенадцать минут). У вас ушло три минуты на открытие собрания, и у вас остается девять минут. Это временное ограничение заставляет вас говорить о сути и быстро переходить к рекомендациям.

Основная ошибка, допускаемая на собрании по обратной связи, — это использование всего собрания для отчета по данным. Когда вы представляете результаты исследования и свои открытия, вы обсуждаете очень притягательную тему как для вас, так и для клиента. Если вы позволяете себе увлечься этой притягательностью, собрание быстро пройдет, и ни клиент, ни консультант не узнают, что произойдет после того, как они разойдутся. Это удручает вас и клиента.

Вам также необходимо достаточное количество времени для работы с сопротивлением клиента. То, как клиент реагирует на данные, более важно для реализации, чем сами данные. Если анализ блестящий, но клиент безразличен к нему — ничего не произойдет. Если анализ посредственный и это заметно, а клиента он реально заинтересовал (вопреки его посредственности) — некоторая деятельность будет иметь место. Так что сократите время презентации;

уделите основную часть времени собрания реакциям клиента.

<b>Шаги</b>	<b>Процент от общего собрания</b>	<b>Время для шестидесятиминутного собрания</b>
5. Спросить клиента о его реакции	30%	Начало: тринадцатая минута
		Окончание: тридцатая минута

### **Спросить клиента о его реакции**

Это центральная часть собрания. Реакция клиента определит степень внутренней приверженности, которая будет существовать, когда вы уйдете. Реакция клиента определит, будут ли использованы результаты вашего труда или нет.

Это момент, когда вы хотите, чтобы были выражены замечания клиента. Если менеджер не делает замечаний относительно данных или методологии в середине собрания, эти замечания проявятся позже, в менее желательное время — либо в момент решения, либо после того, как вы уйдете со сцены.

Иногда вам необходимо задать прямые, определенные вопросы, чтобы увидеть реакцию клиента. Клиенты часто демонстрируют очень сдержанную реакцию. Если вы получаете тихий или очень спокойный ответ, вам надо спросить клиента: «Какова ваша реакция на информацию, которую я представляю?» или: «Что вас беспокоит в данных или анализе?» Может существовать часть данных, которые, как вы знаете, затрагивают очень чувствительные проблемы. Я бы спросил об этом напрямую: «Часть нашего отчета посвящена тому, как вы управляли проблемой и роли вашего босса в этой проблеме. Что вы думаете о том, как мы подвели итог ситуации?»

Цель здесь заключается в том, чтобы двигаться навстречу любой напряженной ситуации и выявлять любое невыраженное сопротивление.

Определенное напряжение полезно в любом собрании по обратной связи. Если напряжения нет, то, вероятно, что данные и рекомендации таковы, что никого они не задевают «за живое», а это означает, что не будет никакой энергии для их реализации. Если напряжение слишком высоко, консультант и клиент могут оказаться под угрозой неспособности взять на себя ответственность и планировать любые следующие реальные и необходимые шаги. То, чего вы хотите, — это умеренный уровень напряженности.

У вас есть 30% собрания на реакции клиента. Это время, чтобы попросить его выразить свои ощущения; не занимайте оборонительную позицию, когда клиент о них расскажет. Реакции не направлены против вас: они направлены против необходимости сталкиваться с болезненностью работы и противостояния данным, которые вы представляете. Если вы чувствуете, что обороняетесь, вы рискуете попасть под влияние тех же опасений, которые повлияли на клиента. Осознавайте, когда становитесь защищающимися, и если замечаете это — остановитесь.

Также важно быть верным своей оценке ситуации и своим рекомендациям. Должно быть, имелись веские причины, почему это имело для вас смысл. Не уступайте, когда сталкиваетесь с сопротивлением. Вы верите в то, что предлагаете, и хотя вы не должны защищать это, не отказывайтесь от этого так просто.

<b>Шаги</b>	<b>Процент от общего собрания</b>	<b>Время для шестидесятиминутного собрания</b>
6. В середине собрания: спросите клиентов: «Получаете ли вы то, что хотели?»	10%	Начало: тридцать первая минута
		Окончание: тридцать шестая минута

### «Получаете ли вы то, что хотели?»

Самое действенное, что вы можете сделать, — спросить клиентов в середине собрания по обратной связи, получают ли они то, что хотели. Это вопрос страхования. Раньше я спрашивал менеджера об этом перед окончанием собрания, когда оставалось примерно пятьдесят минут. Это слишком поздно. Несколько раз, когда менеджер был разочарован собранием, у меня не оставалось времени исправить ситуацию. Если менеджер хотел более определенных рекомендаций или испытывал беспокойства, которые не выражал, — времени на то, чтобы отреагировать на это, не оставалось. Если прошла только половина собрания, есть шанс предоставить то, что может хотеть менеджер, или возможность помочь менеджеру достаточно полно сформулировать замечания, чтобы впоследствии устранить их.

Несмотря на ударение, которое я делаю на этом шаге при обучении других консультантов, они редко способны спросить о реакции посередине собрания. Консультант и клиент настолько погружаются в задачу, что время быстро проходит. Консультант также может быть не склонен спрашивать о том, как проходит собрание, из-за опасения, что не будет способа ответить на разочарованность клиента. По крайней мере лучше предпринять попытку выявить недостатки ранее, чем обнаружить после собрания, что было сделано что-то неверно. (О том, что надо сделать, когда собрание проходит не так, как следовало бы, см. в этой главе чуть ниже.)

Шаги	Процент от общего собрания	Время для шестидесятиминутного собрания
7. Решение продолжать работу	30%	Начало: тридцать седьмая минута
		Окончание: пятьдесят четвертая минута

### Решение продолжать работу

Цель собрания по обратной связи заключается в том, чтобы увидеть, что происходит некоторое действие. Вопрос о том, что делать дальше, следует задавать на собрании заблаговременно, чтобы консультант мог участвовать в решении.

Если вы будете ждать почти до самого окончания собрания, реальное обсуждение того, как продолжать дальше, может происходить в такое время и в таком месте, в котором вас не будет. Если клиент принимает решение, когда вас нет, шансы на то, что решение будет действительно связано со *сложными реальностями*, которые были обнаружены в вашем исследовании, меньше. Это в особенности верно, если ваше исследование фокусировалось на том, как управлялись с проблемой, и на стиле менеджмента клиента. Клиентам сложно увидеть свою роль в поддержании и создании проблемы, а ваше присутствие облегчает это.

Когда вы участвуете в обсуждении того, что делать с проблемой, есть некоторые ключевые задачи, на которых вам следует сконцентрироваться:

1. Обсуждайте вещи, которые контролирует клиент,
2. Продолжайте обсуждать те аспекты проблемы или рекомендаций, которые, как вы считаете, наиболее важны для решения текущей и долгосрочной проблемы. Основные элементы часто являются наиболее чувствительными участками — сложные взаимоотношения, плохой исполнитель или некоторые политические соображения. Будучи консультантом, вы можете фокусироваться на чувствительных вопросах без личной заинтересованности и, делая это, оказывать услугу.
3. Поддерживайте баланс в обсуждении, обнаруживая точки зрения людей, которые сейчас отсутствуют в помещении. У вас обычно есть четкая картина того, как разные люди в организации видят ситуацию. Когда клиент решает, что делать, вы можете убедиться, что различные точки зрения учитываются в решении.
4. Поддерживайте право ответственного менеджера делать выбор при минимальном принуждении со стороны других, включая консультанта.

Иногда клиенту не хочется допускать консультанта на собрание по принятию решения. Я всегда изъявляю желание присутствовать на нем. Присутствие в момент принятия ре-

шения — это то, что следует оговорить в своем начальном соглашении. Причина, по которой клиент не желает допускать консультанта до принятия решения, заключается в сохранении контроля. Удерживание консультанта на дистанции при принятии решения — это другая форма сопротивления.

Шаги	Процент от общего собрания	Время для шестидесятиминутного собрания
8. Выяснить, имеет ли место беспокойство клиента относительно контроля и приверженности	10%	Начало: пятьдесят пятая минута
9. Спросить себя, получили ли вы все, что хотели		Окончание: шестидесятая минута
10. Поддержать		

Закрытие собрания по обратной связи очень схоже с закрытием собрания по заключению соглашения. Вы хотите убедиться в том, что клиент согласен с принятыми решениями. Вы также можете рассматривать собрание по обратной связи как вступительную часть следующего соглашения, которое у вас может быть с клиентом. Закрытие должно быть настолько открытым и полным, насколько это возможно. Далее рассмотрим действия.

#### **Выясните, есть ли у клиента беспокойство относительно контроля и приверженности**

Спросите клиента: «Что вы думаете по поводу контроля, которым вы будете обладать, если мы двинемся дальше?» Если клиент испытывает беспокойство, вы можете обсудить эту проблему.

#### **Спросите самого себя, хотите ли вы от собрания чего-то еще!**

Спросите клиента: «Видите ли вы смысл в решении, которое мы приняли?» Если приверженность клиента кажется низкой, вы можете попытаться повысить ее в ходе собрания или поднять эту тему позже.

Вы можете пожелать более продолжительного участия, обратной связи по результатам вашей консультации. Вы желаете обратной связи со стороны клиента о том, были ли вы полезны в этом проекте и как вы могли бы быть более эффективным, сейчас. Вы можете пожелать, чтобы клиент неофициально сказал вашему боссу, что вы сделали хорошую работу. Вы можете пожелать нового соглашения с клиентом либо для реализации этого проекта, либо для начала другого. Если вы чего-то хотите, — сейчас самое время попросить об этом.

#### **Поддержите**

Реализация — это время, когда на клиенте лежит самая тяжкая ноша. Окажите ему поддержку.

#### **РЕЗЮМЕ**

Ниже представлено резюме действий в управлении собранием по обратной связи.

Шаги	Процент от общего собрания	Время для шестидесятиминутного собрания	
		Начало	Окончание
1. Заново сформулировать изначальное соглашение	5%	Начало	
2. Сформулировать повестку дня собрания			Третья минута

3. Представить полученные данные	15%	Четвертая минута	
4. Представить рекомендации			Двенадцатая минута
5. Спросить клиента о его реакции на данные	30%	Тринадцатая минута	Тридцатая минута
6. В середине собрания спросите клиентов: «Получаете ли вы то, что хотели?»	10%	Тридцать первая минута	Тридцать шестая минута
7. Решение продолжать работу	30%	Тридцать седьмая минута	Пятьдесят четвертая минута
8. Выяснить, имеет ли место беспокойство клиента относительно контроля и приверженности	10%	Пятьдесят пятая минута	
9. Спросить себя, получили ли вы все, что хотели			
10. Поддержать			Шестидесятая минута

Выполнение этих рекомендаций гарантирует вам возможность следить за задачей стадии обратной связи. Это половина пути к безупречному консалтингу. Вторая половина заключается в аутентичном поведении на каждой стадии собрания. Наибольшее напряжение при выполнении этого заключается в работе с сопротивлением, которое точно появится в ходе собрания. Ниже приведены некоторые напоминания, которые помогут преодолеть эти препятствия.

### **СОПРОТИВЛЕНИЕ НА СОБРАНИИ ПО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ**

Само собрание по обратной связи является частью сбора клиентом данных и процессом обучения. Основной навык в проведении собрания по обратной связи состоит в том, чтобы оставаться сфокусированным на процессе, который происходит здесь и сейчас. Это даже более важно, чем содержание обсуждаемых полученных данных. Многие проблемы, исследуемые на стадии открытия, которые имеют отношение к нефункциональной манере работы, будут представлены на этом собрании. Осознание этого поможет вам не зайти в тупик в ходе собрания.

Зайти в тупик в ходе собрания по обратной связи можно по самым разным причинам, например:

- вам необходимо защищать данные от людей, которые должны на них учиться;
- вы понимаете, что даете энергию для следующих действий организации или группы, членом которой вы на самом деле не являетесь;
- от вас ожидают, что у вас есть все ответы;
- вас вынуждают предоставлять решения на очень сложные проблемы менее чем за три минуты.

Для избежания попадания в тупик в наиболее опасных местах существует способ, заключающийся в том, чтобы говорить о том, что происходит, когда это происходит: «Оказывается, мне приходится защищать данные от людей, которые должны учиться на них», или «Я продумываю следующие действия для вашей организации; меня даже не будет поблизости при принятии решения!», или

«Одна из норм, о которых я упоминал, заключается в том, что люди выражают поддержку молчанием, — происходит ли это прямо сейчас? — поддержка!» Сопротивление, которое вы получаете на предложение следующих действий, полезно — оно означает, что вы на правильном пути. Не следует рассматривать это как отказ или отсутствие интереса со стороны клиента. Это говорит о том, что вы имеете дело с чем-то важным для клиента, поэтому вам следует двигаться навстречу сопротивлению, а не от него.

Реакция, которую вы получаете на обратную связь, восстановит на собрании все пробле-

мы, которые есть у организации при решении других проблем и управлении другим бизнесом. Реакцией на обратную связь может быть переход к деталям, или откладывание решения действовать, или отказ от решения проблемы. Какой бы ни была реакция, вы можете интерпретировать ее как характеристику того, как организация принимает свои решения. Важно интерпретировать ответ в такой манере и оказывать организации поддержку в рассмотрении того, что она делает.

К тому же, как и на всех других стадиях консалтинга, вам необходимо доверять вашим собственным ощущениям, когда вы говорите о реализации или планировании. Если вам неловко что-то делать (вы смущены, расстроены, вас не слушают) или если вы увлечены, положительно настроены и вам оказывают поддержку, необходимо выразить свои ощущения словами как часть модели и методологии, которые вы предлагаете клиенту.

Как и при заключении соглашения, предоставление обратной связи включает в себя эмоциональный аспект — эмоции относительно самого взаимодействия. Это процесс, происходящий между вами — консультантом, предоставляющим обратную связь — и клиентами, которые слышат формулировку своих проблем. Например, представьте — консультант, осуществлявший обратную связь, почувствовал себя смущенным и неуверенным и не знает, что делать дальше. Есть два способа справиться с этим: первый — попытаться говорить с большей уверенностью, большей ясностью; второй — просто сказать: «Знаете, мы говорим, но я чувствую себя смущенным и неуверенным относительно того, что делать дальше». Гораздо вероятнее, что вы доберетесь до сути проблем с ответственностью и приверженностью и признанием проблем, если будете реагировать, представлять свои чувства по мере прохождения обратной связи.

## **КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА № 7. ПЛАНИРОВАНИЕ СОБРАНИЯ ПО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ**

Ниже приведены несколько руководящих принципов, которые вы можете использовать перед собранием по обратной связи, чтобы помочь себе подготовиться.

1. Чего вы ждете от собрания? Понимания? Согласия? Действий? Дальнейшей работы?
2. Структурируйте собрание так, чтобы у вас было по меньшей мере столько времени для обсуждения, сколько и для представления результатов.
3. Проверьте язык, используемый при обратной связи, Постарайтесь, чтобы, насколько это возможно, язык был не оценивающим, а описательным.
4. Какие моменты вашего сообщения могут вызвать защитную реакцию со стороны клиента?
5. Какую форму, скорее всего, примет защитная реакция или сопротивление?
6. Какие вопросы вы можете задать, чтобы сопротивление было выражено на собрании?
7. Кто может отсутствовать на собрании по обратной связи из тех, кто существенно влияет на результат?
8. Как вы можете спросить о реакции на то, как проходит эта консультация?

## **ПРОВЕДЕНИЕ ГРУППОВОГО СОБРАНИЯ ПО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ**

Когда вы докладываете о своих результатах и рекомендациях группе людей, ваша задача приобретает дополнительную сторону. Если группа не привыкла работать вместе или плохо работает вместе, то эти трудности будут вымещаться на консультанте. Вы становитесь легкой мишенью, когда люди не могут открыто противостоять друг другу. Умение заключается в том, чтобы не допустить такого выстраивания собрания, при котором «клиент против консультанта». Для этого вы можете кое-что сделать.

*Относитесь к группе как к совокупности индивидуумов.* Не предполагайте, что все согласны, что все поддерживают друг друга, что люди одинаково думают или чувствуют. Спросите каждого человека, что он хочет от собрания. Это раскроет различия и заставит группу брать ответственность за некоторые трудности, которые могут появиться. Если они не слушают друг друга, попросите (индивидуально, по имени) высказать реакцию на то, что сказал другой. Это переводит внимание от вас к группе, куда оно и должно быть направлено. Всегда оказывайте поддержку. Когда люди находятся в условиях стресса и дела у них идут плохо,

они нуждаются в поддержке, а не в Большем противодействии.

*Всегда будет присутствовать сегмент группы, который испытывает жуткое беспокойство и оказывает сопротивление. Это будет выражаться в форме настойчивых вопросов об изменении, или о ваших данных, или о программе. Опять же вопросы заслуживают добросовестных ответов, но вы должны обладать некоторой политической чувствительностью относительно того, где в группе действительно сосредоточена власть и чье мнение действительно окажет влияние на группу. Вложите вашу энергию в этих людей, а не в наиболее многословных и открыто высказывающихся людей, которые задают вопросы. В определенный момент вы можете сказать: «Итак, мы выслушали несколько вопросов от Боба и Джона. Я не знаю, что считают остальные из вас. Жан (если Жан — босс), что вы думаете по этому поводу?»*

*С другой стороны, если клиенты быстро соглашаются с вашими предложениями — остерегайтесь. Многие способы управления конфликтами связаны с сопротивлением в пассивной либо в уступчивой форме — и я относился бы к этому с подозрением.*

## **КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА № 8. ОБЗОР СОБРАНИЯ ПО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ**

Вот несколько вопросов, которые вам следует задать самому себе после собрания по обратной связи. Ответы на эти вопросы должны помочь вам оценить результаты своего обучения от проведенного вами собрания по обратной связи и подготовиться к следующему.

1. Каков был результат?
2. Каким было последнее понимание проблемы или решения? Отличалось ли оно от вашей первоначальной формулировки результатов или рекомендаций?
3. Какую форму приняло сопротивление?
4. Как вы ответили на сопротивление:
  - приняли на свой счет;
  - предоставили больше объяснений и данных;
  - искали лежащие в основе сопротивления беспокойства относительно контроля и уязвимости?
5. Заходили вы где-нибудь в тупик?
6. Какие невербальные сообщения вы заметили?
7. Какую связь вы видите между тем, как управлялось собрание по обратной связи, и тем, как управлялась техническая проблема?
8. Какое влияние оказало это собрание на ваши отношения с клиентом?
9. Что в следующий раз вы сделаете по-другому?

## **КРАТКИЕ ВЫВОДЫ О НАВЫКАХ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ**

Компетентность в управлении собранием по обратной связи заключается в умении:

- противостоять клиенту со всеми важными собранными данными, даже если это не являлось частью вашего изначального назначения;
- предоставлять описательную, а не оценивающую обратную связь;
- сообщать клиенту данные о личном поведении при управлении намеченной проблемой;
- понимать, что критика и сопротивление клиента не направлены на вас лично;
- определять этапы действия;
- структурировать и контролировать собрание по обратной связи, чтобы выявлять реакцию клиента и выбор следующих шагов.

В вашей работе с менеджерами необходимо моделировать такое же аутентичное поведение, как и рекомендуемое вами им при общении с их подчиненными. Вы всегда выступаете в качестве образца стиля работы с проблемами, и фактически наиболее значимое средство для обучения менеджеров решению проблем заключается в том, чтобы они увидели, как вы управляетесь с проблемами. Это может значить намного больше, чем все, что вы говорите, ваш пример будет ярче, чем любой процесс, в котором вы заставите участвовать менеджеров вместе с их подчиненными.

## 15. РЕАЛИЗАЦИЯ

При подготовке первого издания этой книги я посвятил реализации ровно две страницы. Сейчас не помню, то ли я торопился закончить книгу, то ли мало еще мог сказать об этом. Однако с годами я стал все больше узнавать, отчего многие консалтинговые усилия, осуществляемые в правильном направлении, приводили к скромным результатам. Это, мягко говоря, огорчает. Так, вы удачно заключаете соглашение, рисуете четкую картину реальности, налаживаете обратную связь и принимаете хорошее решение, но тем не менее видите лишь скромный результат ваших усилий.

В теории, реализация — суть консультации. Плоды труда. Увы, знание того, что делать (продукт стадии открытия), и нахождение правильного способа это сделать (то, на чем сосредоточивается реализация) — это два разных мира. Консультанты традиционно уделяли слишком много внимания анализу и рекомендациям и слишком мало — сложности приведения их в действие.

Ошибка заключается в том, что мы относимся к реализации как к принципиально рациональному процессу. Мы верим, что логическое, пошаговое решение проблемы может привести к осуществлению наших планов. Несмотря на то что сложно выдвигать доводы против организованности, у нас есть тенденция чрезмерно упрощать то, что требуется для действия в соответствии с тем, что мы считаем верным. На персональном уровне — это разница между мечтой и ее реализацией. Чем более серьезно мы относимся к верности мечте, тем больше мы осознаем, что это работа всей нашей жизни.

### ВЫБОР СОВМЕСТНОГО ДЕЙСТВИЯ ВМЕСТО ИНСТАЛЛЯЦИИ

Для организации изменение образа мышления и манеры работы крайне сложно. Отчасти реализация осложняется тем, что мы относимся к изменению так, будто его можно установить, инсталлировать, управлять им и конструировать его. Планы инсталляции во многом рассчитаны на наличие четких целей, сформулированного набора действий и тщательно заданных целей и критериев — как будто можно разработать план, по которому будут действовать остальные. Это техническое мышление в работе, которое хорошо применимо для решения технических же проблем, но которого недостаточно при попытках повлиять на живые системы. Изменение, к сожалению, нельзя инсталлировать или сконструировать, и поэтому оно занимает больше времени и оно сложнее, чем мы представляем себе.

Инженер внутри нас должен быть дополнен мышлением социального архитектора и навыками общественного организатора. Любая реализация требует не только перемены в том, что является материальным (как, например методы или структура), но и изменения в нематериальном (например, взаимоотношения и личное доверие, приверженность). Эта и следующие две главы посвящены способам обращения с нематериальным. Эти главы сосредоточиваются на неотъемлемых аспектах реализации — объединении людей для создания и планировании того, как заставить что-то работать.

Искусство объединения людей в рамках совместной деятельности называется *вовлечением*. Эти идеи посвящены возможностям вовлечения как альтернативы или расширения стратегий инсталляции. Предложенные шаги являются элементами вовлечения. Если вы можете найти лучшее предложение, примите его.

Для консультанта есть два аспекта реализации. Один — техническая работа с использованием навыков, на развитие которых вы потратили годы. Если вы финансовый аналитик, вы начинаете внедрять систему контроля. Если вы механик, вы сконструируете новые входные клапаны для печи. Если вы менеджер по подготовке, вы начинаете программу обучения.

Второй аспект реализации заключается в том, как создать поддержку изменению в бизнесе или техническому изменению, которое вы планируете. Это нелегкое задание. Реализация фактически не начнется до тех пор, пока люди, реально осуществляющие работу, не решат, собираются ли они проводить реальные изменения или просто выполнять указания. Реальные изменения требуют настоящей приверженности, и часть вашей роли заключается в том, чтобы помочь зажечь эту искру. Чтобы серьезно подойти к построению внутренней привер-



женности среди тех, кому приходится жить в системе, в которой вы являетесь гостем, в первую очередь надо рассеять некоторые постоянно встречающиеся общепринятые убеждения.

## **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ — ЭТО ЕЩЕ НЕ ЕГО ВЫПОЛНЕНИЕ**

Многие консалтинговые проекты оканчиваются «косметическими» изменениями, т. е. когда мысли и риторика относительно изменения безукоризненны, но опыт людей не соответствует перспективе. Во многом циничное отношение к консультантам существует из-за того, что наша деятельность начинается с больших «фанфар», а заканчивается миром, в котором перспективы изменения не привели к изменению повседневной рабочей жизни людей. Наше тайное согласие с «косметическими» изменениями состоит в уверенности, что новое поведение можно определить, внедрить, приобрести, что им можно управлять и сделать действительностью. Многие способы, которыми консультанты пытаются изменить сложившиеся институты, в действительности служат защитой против изменений.

Одна из помех изменению (я использую термины «изменение» и «реализация», чтобы обозначить одно и то же) заключена в нашей уверенности в решительности руководства. В нашем поклонении руководителям и упорном доверии индивидуализму мы думаем, что когда разум босса готов, за этим последует действие. Так бывает редко. Ни один отдельный человек не управляет бизнесом, ни один отдельный человек не создает и не доставляет товар, ни один генерал никогда не вел войну.

Интересно, что менеджеры лучше видят свои ограничения, чем консультанты. Менеджеры знают, что факт готовности их разума не означает, что в соответствии с решением будет иметь место действие. Они каждый день сталкиваются с реальностью, в которой многие их усилия слабо влияют на то, как выполняется работа. Консультантам сложно это признать. Консультант в определенный момент будет сетовать на то, что менеджерам не хватает мужества, воли или упорства, чтобы следовать своим решениям и обеспечивать выполнение его рекомендаций.

Мы придерживаемся магического убеждения, что руководство и решительность являются сутью и все, что нам нужно, — это больше таких качеств. **Изменение в человеческих системах намного больше связано с согласием тех, кем управляют, а не желанием и способностью тех, кто управляет. Даже в монархии<sup>1</sup>.**

## **АРГУМЕНТЫ ПРОТИВ ИНСТАЛЛЯЦИИ**

План для традиционной реализации в стиле инсталляции состоит в том, чтобы:

- ясно изложить концепцию;
- установить стандарты ожидаемого;
- установить вознаграждения за новое поведение;
- выработать новые навыки;
- оценить изменение.

В перспективе все это является правильными элементами повседневной жизни на каждом рабочем месте. Реализации мешает то, что мы злоупотребляем этими инструментами, и когда это происходит, они становятся тонкими формами насилия, а не нейтральными способами управления и определения будущего. Мы думаем, что должны продавать и стимулировать поддержку новых способов работы. Когда консультанты и менеджеры применяют централизованно созданную концепцию, стандарты, вознаграждения, навыки и показатели как перво-степенные инструменты для того, чтобы поддержать контроль и сделать мир предсказуемым, они создают препятствия усилиям, направленным на реализацию.

Теряется то, что для людей могло бы служить возможностью выбрать ответственность при планировании своих ответов на эти вопросы. Вместо того чтобы противостоять людям и их свободе, мы ищем их согласия. Это уполномоченное введение полезных привычек, которое делает большую часть попыток реализации безжизненными. Ниже приведены некоторые основные направления, при которых усилия по реализации могут зашнуроваться на самих себе.

## **Руководство при помощи ламинирования**

Мы препятствуем реальному изменению и работе, когда думаем, что прогресс вырастает из концепции руководителя, невзирая на то, являемся ли руководителями «мы» как кон-

сультанты или инструкторы или «они» как менеджеры. Миф заключается в том, что, если мы просто можем достаточно четко и убедительно сформулировать главную идею, если мы можем описать сильную позицию с достаточной настойчивостью и блестящий завтрашний день с достаточным усердием, изменение произойдет. Это приводит к сильному акценту на донесении этой концепции и экономических оснований для изменения.

Я внес вклад в изучение этой проблемы, написав главу о концепции в своей книге «Уполномоченный менеджер» («The empowered manager»). Она была посвящена значению концепции и тому, как преобразование начинается с предположения другого будущего. Эта глава стала самой популярной в книге. Я получал сотни сформулированных идей по почте и в ходе своих путешествий. Большинство из них были убедительными, и большая их часть была размером с бумажник и ламинирована, так что мы всегда могли иметь их при себе. Многие сформулированные концепции висели на стенах офиса и приемных, многие были подписаны руководящими группами. У всех была общая тема: построение устойчивой организации требовало от верхушки наличия концепции.

Проблема была двоякой. Во-первых, в момент ламинирования мы подтвердили, что концепция, которой обладает топ-менеджмент, имеет значение. Нам всем хотелось знать, чего ищет топ-менеджмент. Когда мы узнали это, построились и пошли исполнять. Это дало начало кустарной промышленности по выработке идей. Мы, консультанты, начинали каждый проект, помогая топ-менеджменту определять и выражать свои идеи. Это могло занимать дни и месяцы. Чаще всего концепцию разрабатывал штатный работник или консультант и возвращал руководству для одобрения. Но продукт отражал мысли руководства, и они ставили под ним свою печать. Это было хорошо для менеджеров, которые создавали концепции. То есть хорошо, если они создавали их для самих себя и с их помощью находили руководство для своих собственных действий.

К сожалению, концепции часто разрабатывались для других. Мы верили, что руководству следует сформировать культуру, в которой будут жить средние и низшие уровни. Это мировоззрение, которое лишает концепцию силы, даже если средние и низшие уровни желают услышать идеи руководства. Тот факт, что все хотят знать концепцию руководства, не делает ее значимой.

Чаще всего когда члены организации слышат идеи топ-менеджмента, они огорчаются. Большое собрание, предназначенное для того, чтобы сконцентрировать энергию, в действительности выкачивает ее. Мне это стало ясно после того, как я ознакомился с четырьмя сотнями полученных мной идей. Все они были одинакового содержания. Каждая организация заботится о покупателях, ценит командную работу, существует для акционеров или сообщества, верит в превосходство всего, что делает. В конце концов я понял, что значение имеет акт создания концепции, а не ее содержание.

Вторым выводом из ламинирования было то, что концепция, принадлежащая руководству, могла теперь противостоять разрушительным действиям ветра, дождя и темной ночи. Вот почему мы ламинируем ее. Так что она будет жить вечно. Утверждение о том, что концепция руководства должна быть долгосрочной и неизменной, — ошибка. Концепция руководства не только не является сутью дела, она не является бессмертной. Каждому приходится размышлять над вопросом о том, какого типа будущее мы хотим создать, и эта концепция является чем-то живым и открытым для изменений. Концепция — это скорее диалог, чем декларация. Это важный разговор, существенное напряжение воображения, и концепция должна появляться как коллективная развивающаяся работа от каждого подразделения. Если концепция ламинируется, она теряет свою жизнь. В практических терминах, если группа нуждается в более четкой концепции для себя, любыми способами помогите ее создать. Но не делайте никаких видеоруководителей, призывающих к преобразованию. Не собирайте каких-то больших собраний с целью пролить свет на концепцию топ-менеджмента. Если реализация требует того, чтобы люди знали положение дел и то, куда мы направляемся, не берите их на попечение, объявляя им это. Соберите людей вместе, чтобы определить положение их объединения, и объедините их знание того, что может принести будущее. Однако мы торопим события.

**Нам необходимы более высокие стандарты, и на этот раз мы имеем в виду бизнес**

Существует широко распространенное убеждение, что у нас приняты недостаточно высокие стандарты. Это наиболее заметно в образовании, где каждое законодательное учреждение штата считает, что оно может улучшить общественное образование, установив более жесткие требования по отношению к стандартам выполнения, преподавателям и студентам. Они делали это годами, огорчаясь результатами, и продолжают это делать.

Конечно, убеждение в том, что низкие стандарты являются проблемой, закрепилось не только в сфере образования; оно вторгается во все институты. Оно рождается из понимания необходимости действий со стороны, чтобы мотивировать и вдохновлять. В глубине души это убеждение принимается как стратегия, основывающаяся на страхе; где те, кто устанавливает стандарты, являются субъектом, а те, кто должен им соответствовать, являются объектом.

В идее о том, что стандарты и рабочие показатели связаны, есть некоторый смысл. Мы действительно знаем, что люди будут ответственно относиться к тому, чего от них ожидают другие. Если босс ждет от команды, что она будет хорошо работать, более вероятно, что это произойдет. Если босс ожидает провала, это также может произойти. Однако существует разница между ожиданиями у босса и подчиненных или у преподавателя и студента и установкой стандартов.

Ожидать многого от остальных — означает верить в них. Это выражение оптимизма и надежды на возможности других. Это выражение связи между людьми, и воспринимается это как поддержка. Введение стандартов, поскольку оно чаще всего используется для инициирования изменений, не рождается из поддержки, а рождается из разочарования и потребности.

Делать выводы о том, что другие работают плохо из-за низких стандартов, означает относиться к ним без уважения. Это основано на уверенности в том, что они нуждаются в нашем вмешательстве в деле разработки и введения стандартов, чтобы пробудить и мотивировать их. Это институциональный акт, который обуславливается принуждением. Если мы не повысим планку, они не прыгнут выше. Такая стратегия мало заботится о связи, и поэтому она создает столько же сопротивления, сколько она должна побороть.

Миф заключается в том, что введение стандартов повысит ответственность. Что она чаще всего создает — это уступчивость. Людей можно принудить находить способы соответствовать этим стандартам, но учреждение страдает другими проблемами, которые в меньшей степени поддаются измерению. Вместо более ответственной культуры мы обнаруживаем больше бюрократизма, больше людей, работающих по правилам, большую предосторожность, меньшую гибкость.

Боссы, конечно же, играют узаконенную роль в определении игрового поля и того, каких результатов учреждение требует от подразделения. Но определение результатов отличается от введения стандартов. Процесс разрушает убеждение в том, что одна группа лучше знает, что нужно другой. И именно поэтому эти стратегии конструирования и инсталляции не достигают цели. Фокусирование на стандартах также крайне привлекательно для консультантов. После того как мы закончили заключение соглашения и открытие с менеджером клиента, нам хочется быть на их стороне и мы слишком легко присоединяемся к их традиционным способам осуществления.

Нам необходимо избегать планирования вместе с нашим клиентом чего-либо, что предполагается для изменения поведения других, находящихся вне нашего круга. Наша задача заключается в том, чтобы оставаться сфокусированными на том, что люди в комнате могут сделать в отношении своей собственной деятельности. Если менеджеры верят в более высокие стандарты, позвольте им установить их для самих себя и некоторое время пожить в соответствии с этими стандартами.

Это сохраняет правомерность консалтинговых усилий и наших отношений с клиентом. Когда мы присоединяемся к боссам, планирующим изменения в своих подчиненных («подчиненным надо меняться», а «с менеджерами все в порядке»), тогда мы упускаем возможность более фундаментального изменения убеждений о том, как происходит изменение, и том, как достигается ответственность. Изменение и ответственность появляются, когда мы живем ими, а не проповедуем их. Распространенный инстинкт начинать реализацию с более четких и высоких стандартов чаще всего является ловушкой.

## **Сопоставление системы вознаграждения с желательным поведением не поможет**

Ничто не добавляет энергии обсуждению больше, чем вознаграждения. Вы можете внести в список десять проблем или рекомендаций, поставив вознаграждения в конец списка, и всегда это будет тема, с которой люди будут начинать. Я не знаю, почему это имеет такую силу. Иногда я думаю, что это материализм, который так вторгся в наше общество и институты. В другое время кажется, что никто из нас никогда не чувствует, что мы получили то, что мы заслужили. Нас ограбили в момент нашего рождения, и никакие блага не могут компенсировать этого.

Использование вознаграждения как основного стимулятора изменений укрепляет мировоззрение экономиста, которое помогло создать унаследованные нами институты. В самых простых терминах имеется в виду, что поведение может быть куплено. Если мы просто определим желательное поведение и дадим ему ценник, покупатель (руководство) и продавец (работник) будут удовлетворены.

Акцент на вознаграждении предполагает, что институты — это главным образом экономические объекты. Я не хочу отрицать экономический элемент наших организаций; просто одержимость вознаграждениями настолько упрощает сложность человеческих систем, что приносит им вред. Когда мы делаем вознаграждения краеугольным камнем наших стратегий, то преувеличиваем инструментальные аспекты наших отношений в ущерб тому, чем они еще являются.

Изменения человеческих систем не очень хорошо поддаются точным определениям, бартеру и приобретению. Когда мы пытаемся описать желаемое поведение, оно становится настолько обобщенным и субъективным, что определение рождает больше вопросов, чем ясности. Кроме того, кто может сказать, что консультанты и менеджеры знают, какое поведение других действительно приведет к изменению? Кинокартина «Отец знает лучше» («Father Knows Best») имела успех у телевизионной аудитории сорок лет назад, но там были по сценарию покладистые, благонравные дети, с которыми можно заключать сделку. Когда мы стремимся создать ответственность среди правоспособных взрослых, на рынке, который менее предсказуем, чем нам бы этого хотелось, надбавки для получения желательного поведения означают ставки на далекое прошлое.

## **Если бы только у нас были общий язык и общее обучение**

Когда мы вырабатываем желаемое поведение, часто соглашаемся с тем, что концепции нуждаются в разъяснении и людей следует обучать в этом направлении. В течение многих лет, когда я говорил о полномочиях, кто-то в каждой группе делал два утверждения: (1) о том, что нам необходимо общее определение полномочий, и (2) о том, что работникам необходимо обучение навыкам наделения полномочиями. Хотя эти утверждения отчасти верны, это приводит к тому, что определение полномочий и развитие навыков требуют экспертных знаний и вмешательства.

Этот инстинкт дал начало индустрии полномочий. Компании шли на все, чтобы дать определение полномочиям. В одном случае Скотт Адаме (Scott Adams), который описал нашу беспомощность и тщетность при помощи мультфильмов Dilbert, был нанят для создания серий о Dilbert, чтобы определить полномочия для большей части крупных корпораций. Серии были представлены всем работникам. Это была хорошо спланированная попытка, но скрытая идея состояла в том, что необходимо сказать людям, что им можно, а что нельзя делать, утверждая свою свободу и осуществляя выбор служения бизнесу.

Самым интересным было то, что Скотт Адаме участвовал в создании именно такого типа организации, к которому в свое время испытывал презрение. Кто будет рисовать комикс работников, получая инструкции о полномочиях, границах полномочий от Dilbert, при каких условиях нам следует формировать наше мировоззрение и когда нам следует искать контролирующие инструкции? Какой у нас есть шанс, когда Dilbert стал частью команды управления и добровольным инструментом бюрократии?

В ходе такого тщательного определения полномочий мы забираем обратно само предложение выбора и автономии, которое мы намеревались сделать. Если полномочия необходимо определить, единственный способ сделать наше намерение аутентичным — попросить людей дать свое определение.

Это поддерживает другие усилия по реализации. В любом изменении большая часть требует определения и ясности. В конечном счете это определение придется сделать на локальном уровне, чтобы оно подходило каждому подразделению. Почему бы не заставить нашу стратегию изменения распознать это и для лучшего понимания людьми чего-то нового требовать достижения этого в процессе работы?

Желание общего языка является маской желания, чтобы все думали и действовали одинаково. Это удар по разнообразию. Мы можем преследовать общие цели и действовать сообща, но по-прежнему находить собственные языковые формы и выражения и наделять комплексные идеи своим смыслом. В противном случае мы будем использовать определения терминов и один комикс, чтобы охватить все, чтобы создавать монокультуры, которые будут не в состоянии адаптироваться и конкурировать.

Мировоззрение, которое предполагает общее обучение, является результатом инстинкта, направленного на общее определение. Это не аргумент против обучения; это просто ставит под вопрос ценность мандатного обучения, которое разрабатывается консультантами и по существу предназначено для большого числа людей. Обучение может быть превосходным, но, когда оно требуется всем, сама потребность становится другим способом усиления патриархата. Общее обучение включает в себя идею о том, что топ-менеджмент при помощи консультантов обладает ответом, который необходимо слушать всем.

Главными бенефициариями общих обучающих программ, конечно, являются те, кто их предоставляет. Включая себя. Я бы с большой осторожностью продолжал делать обучение ключевым элементом любой стратегии реализации. Если у работников есть потребности в обучении, позвольте им самим делать усилия, чтобы определить и предусмотреть их. Когда мы, консультанты, продаем наши ответы, нам необходимо спросить, ради кого это делается.

### **Не имеет значения то, чего мы не можем измерить**

Еще один способ, мешающий реализации, — это наше отношение к измерению. Мы превратили это в божество. Вопрос здесь похож на вопросы, затронутые выше. Никто не оспаривает необходимости измерения; это просто вопрос о том, насколько централизованным оно должно стать и кто должен его предоставлять. Когда мы проводим измерения по всей системе, нам необходимо очень внимательно относиться к тому, что нам действительно нужно, и к тому, как мы можем использовать собранные измерения.

Измерение количественных показателей работы дает точное значение. Простейший пример законной потребности общих измерений — это общая практика бухгалтерского учета. Экономика каждого подразделения в организации должна быть сложена вместе, чтобы соответствовать законным требованиям и чтобы мы знали жизнеспособность нашей экономики. Есть необходимость в общих измерениях качества продукции и работы с покупателями и во многих других измерениях, которые оценивают успешность института. Однако мы становимся на зыбкую почву, когда приглашаем экономиста для определения показателей того, как мы работаем вместе, какой процесс приведет к созданию качества и вообще чего-либо из области функционирования человеческих систем. Каждое измерение человеческого или качественного аспекта работы оставляет больше непроверенного, чем открытого.

Убеждение в том, что не имеет значения то, чего мы не можем измерить, присутствует, когда к человеческим системам относятся как к механическим. Убеждение, что люди будут делать только то, что можно измерить количественными показателями, является циничным взглядом на человеческое поведение, и хотя это может быть правдой в некоторых ситуациях продажи или определенных динамиках аудитории, значение измерения здесь явно завышается. Когда мы приписываем измерению способность программировать желаемое поведение, мы переходим к простым причинно-следственным отношениям и поддерживаем мнение о том, что реализацию и изменение можно спроектировать. По отношению к человеческой системе это скорее фантазия, чем правда. Каждый из нас в своей работе ждет обратной связи. Но обратная связь не порождает работу. Количественные измерения качественного аспекта работы могут в действительности

нанести удар по работе.

Мы особенно уменьшаем ценность измерения, когда отделяем людей, которые оценивают, от людей, которые делают работу. Контроль за качеством обычно отделен от тех, кто сделал работу. Это и порождает отдаление между производством и оценкой качества. За последние десять лет ситуация, правда, изменилась в сторону улучшения как качества товара, так и качества взаимоотношений, которые окружают рабочее место.

На примере движения качества мы можем понять, что, хотя существуют полезные инструменты измерений, необходимо, чтобы они находились под контролем тех, кто делает работу, а также необходимо, чтобы они рассматривались просто как одна часть проведения изменений. Большая часть того, что имеет значение, не может быть измерена, и наше консультирование должно это отражать.

## **СТАВКА НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ**

Ничто из вышеописанного не является доводами против видения, концепции, стандартов, вознаграждений, обучения, измерений — это важные элементы организации людских усилий. Имеется в виду, что мы делали чрезмерный акцент на них и злоупотребляли ими, делая их навязываемыми инструментами контроля. И в результате мы совершаем ошибку: когда они не приводят к реальным изменениям, мы еще усерднее пытаемся заставить их работать, вместо того чтобы делать ставку на другие стратегии. Большие старания, оказание давления и убеждение имеют ограниченное влияние на изменение социальной системы. И даже когда это помогает, вскоре в ней развивается собственная иммунная система. Социальная система является живой системой, не поддающейся линейным или механическим представлениям об организациях. Когда руководство или консультант делает ставку на определения, поощрение, измерения и стандарты, он неумышленно усиливает бюрократическое мировоззрение, которое мы пытаемся ослабить. Это инструменты инженеров и экономистов. Стратегии инжиниринга и экономики не создают приверженности и ответственности, несмотря на их привлекательную номинальную ценность.

Что мы не недооценили, так это силу привлечения и диалога. Недавние шаги в сторону обучающейся организации, тотального качества и командной работы лежат в направлении привлечения, но им редко придается значение, которое они заслуживают. Следующие две главы исследуют привлечение в процессе реализации и предлагают некоторые конкретные технологии и инструменты для привлечения людей таким образом, чтобы повысить вероятность реального, длительного изменения.

## **НАПОМИНАНИЕ**

*Перед тем как двигаться дальше, короткое повторение и напоминание:* самое мощное средство, которое находится под вашим контролем, — это ваше собственное поведение. Если люди будут учиться у вас или находиться под вашим влиянием, они должны вам доверять. Аутентичное поведение создает доверие и упрощает реализацию. Лавирование, выпрашивание поддержки президентом проекта, преуменьшение рисков, присущих проекту, — все снижает доверие и препятствует реализации. Наши клиенты учатся на нашем поведении, они мало учатся на наших словах.

Соппротивление не исчезает, когда принято решение продолжать дальше. Мы надеемся, что, если мы безупречно консультировали в ходе предварительных мероприятий, сопротивление в ходе реализации будет снижено. Соппротивление по-прежнему будет присутствовать, однако главным образом у тех людей, которые не были вовлечены в начальные стадии проекта. Не забывайте, что сопротивление, с которым вы сталкиваетесь в ходе реализации, рождается из идентичных беспокойств, лежащих в основе более ранних стадий, — потери контроля и уязвимости. Работайте с ними так же, как вы это делали в ходе заключения соглашения, сбора данных и обратной связи:

Давайте два добросовестных ответа. Замечайте, что появилось сопротивление. Устанавливайте форму, которую оно принимает. Называйте ее. Будьте спокойны.

Поддержание отношений является главным делом даже в ходе реализации. Каждый новый человек, присоединяющийся к проекту, должен начинать с обсуждения соглашения. Кроме того, вам необходимо быть внимательными к изменениям в ожиданиях людей, которые были

привлечены в проект с самого начала. Каждый раз, когда ожидания клиента изменяются, вам необходимо возвращаться и заново обсуждать, что вы хотите друг от друга... теперь.

Помните второстепенную цель консалтинга: обучение клиентов самостоятельному решению проблем в следующий раз. Когда вы сталкиваетесь со спешкой и желанием реализации программы, для вас всегда быстрее делать что-то самому. Противьтесь этому побуждению и сохраняйте ответственность 50/50. Если вы возьмете на себя реализацию, вы больше не консультируете — вы выступаете в роли заместителя менеджера. Когда это происходит, вы поддерживаете клиента в желании принести в жертву определенное обучение ради краткосрочных результатов. Когда вы соглашаетесь быть заместителем менеджера по проекту, ваше поведение также сообщает организации, что вы хотите забрать контроль у линейной организации. Риск состоит в том, что вы подкрепляете их уже глубокие опасения о потере контроля.

Для внутреннего консультанта этот баланс между принятием контроля и удержанием ответственности 50/50 является особенно тонким. Вы планируете работать с этим клиентом долгое время после того, как конкретный проект будет закончен. То, как вы действуете теперь, научит их тому, чего ожидать от вас в будущем. Сохраняйте разделение ответственности 50/50.

## **16. СТРАТЕГИИ РЕАЛИЗАЦИИ ОЩУЩЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ ФАКТАМИ**

Люди предпочитают доверять решениям, основывающимся на эмоциях, ощущениях, интуиции, вере, надежде. Это становится «игровой площадкой» для изменения. Даже самые конкретные изменения, такие как реструктуризация, использование новой информационной системы, снижение издержек, случаются, когда люди решают поддержать рекомендации и решения и приспосабливаются в соответствии с требованиями на каждой стадии. Решение поддержать изменение базируется не просто на логике и рассудке; нам необходимо помочь нашим клиентам также работать с позициями и ощущениями<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Я хочу признать, что о привлечении я многое узнал от коллег по Школе управления и руководства изменением (School for managing and leading Change). В частности, Дик Аксельрод (Dick Axelrod) и Кэтти Дэннемиллер (Kathie Dannemiller) поняли значение привлечения задолго до того, как я стал серьезно к нему относиться. Они участвовали в изобретении целого мира методологии большой группы. Дик создал Модель Конференции (The Conference Model®) вместе с Эмили Аксельрод, а Кэтти была руководителем всех стратегических изменений в области реального времени с высоким взаимодействием. Они щедро предложили свои идеи, и я в долгу перед ними.

Основная стратегия для создания эмоциональной приверженности к реализации заключается в поиске новых способов привлечения друг друга. Это может быть более важным, чем осознание правильности решения. Результаты достигаются тогда, когда члены системы коллективно решают двигаться в определенном направлении. Важен именно акт выбора. Руководящая манера поведения менее важна, чем манера поведения членов группы. Для нашего общества сложно принять эту реальность; мы прочно придерживаемся того мнения, что руководители могут заставить других действовать. Руководители могут вызывать действие со стороны своих подчиненных не в большей степени, чем консультанты — со стороны своих клиентов.

## **ПОДДЕРЖКА ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ СТОРОНЫ**

Консультанты могут помочь руководителям привлечь остальных к реализации решений, следуя тем же принципам создания приверженности, которые используются в процессе заключения соглашения и открытия.

Стадия заключения соглашения была основана на:

- глубоком понимании проблемы;
- четком выражении пожеланий;
- исследовании беспокойств относительно контроля и уязвимости;
- оказании поддержки.

Стадия открытия делала ударение на:

- рассмотрении каждого взаимодействия как обучающего мероприятия;
- настойчивых вопросах о том, что клиент делал, чтобы решить проблему;
- поиске языка, проясняющего реальность, без осуждения ее.

Теперь я хочу предложить несколько способов поддержать тот же дух, когда вы имеете дело с группами в момент реализации и работы.

Стадия реализации сосредотачивается вокруг:

- интенсивного участия;
- предоставления широких возможностей выбора;
- изменения разговора;
- прозрачности и публичного выражения сомнений;
- совместного создания структур для соответствия цели.

Самой крупной услугой консультанта может быть увеличение осведомленности клиента о ценности привлечения в процессе реализации. Привлечение обладает силой, невзирая на содержание рекомендаций. Самому техническому содержанию не будут следовать без особого взаимодействия в системе клиента. Если качество взаимодействия не меняется, никакие вознаграждения, стандарты и измерения не будут иметь влияния.

### **СОБРАНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ СООБЩЕНИЕМ**

Реализация любого изменения сводится к тому, будут ли люди на нескольких уровнях брать на себя ответственность за успех изменения, его институционализацию. Именно так.

Мы можем стремиться дать людям на низшем уровне больше выбор и участие, но если само собрание, на котором распространяется это намерение, не является примером сути распространения, обещания имеют мало оснований. Природа, тон и структура того, как мы собираемся вместе, являются примером, который люди используют, чтобы определить правдоподобие стратегии.

Удивляешься, осознав, что мы игнорируем важность сообщения, заключенного в том, как мы собираемся вместе, как мы встречаемся друг с другом. Существует большое количество литературы, посвященной групповым процессам, но я хотел бы сфокусироваться на пяти аспектах того, как мы вовлекаем друг друга. Они достаточно простые и раскрывают суть вопроса. К тому же они не требуют большой компетентности в области групповых процессов. Они в большей степени касаются того, как структурировать собрание, а не того, как управлять сложным моментом.

### **ИННОВАЦИОННОЕ ПРИВЛЕЧЕНИЕ В ПЯТИ ПРОСТЫХ ЧАСТЯХ**

Элементы инновационного привлечения выглядят достаточно просто, но их проще записать и говорить о них, чем применять. Успешное привлечение имеет место тогда, когда мы проводим собрания, на которых у нас есть:

- 1) равновесие между изложением и участием;
- 2) прозрачность и публичное выражение сомнения;
- 3) открытое представление реального выбора;
- 4) возможность выйти за рамки традиционных разговоров;
- 5) возможность организовать комфортное пространство для совместной работы.

#### **Равновесие между изложением и участием**

Сколько новых программ начиналось с лекции/презентации консультанта/руководства на тему целей, стратегии, методов и показателей! Я наблюдал, как менеджер или консультант стоял перед аудиторией (иногда часами!), излагая концепции, определяя термины, предоставляя цельную картину того, что должно произойти. Повестка дня собрания, его структура — это социальная технология, и мы продолжаем работать на основе наших привычек, вместо того чтобы изменить технологию для соответствия нашим намерениям. Мы основываем собрания на том, что если кто-то поставлен в тупик нашими словами, то необходимо повторить то же самое громче, словно это громогласное повторение разрешит замешательство.



Иногда нет даже пространства для вопросов или какого-то контакта с аудиторией. Я часто видел, как руководители входили, зачитывали подготовленную речь и уходили. В каждом случае цель собрания заключалась в создании приверженности и в том, чтобы люди восприняли целое. Этого никогда не произойдет, если просто «толкнуть» речь, особенно учитывая, что многие из нас (и консультанты и менеджеры) не настолько харизматичны. Даже если бы мы были великими ораторами, результатом использования методов «вещания» для реализации было бы увеличение пассивности, усугубление зависимости от руководителя, который только что великолепно выступил, и усиление ощущения, что программа укомплектована и предопределена; все характеристики повседневного опыта мы стараемся превзойти.

Другая проблема большинства презентаций заключается в том, что они настолько похожи на сценарий и так повторяются, что становятся безжизненными. Многие написаны не оратором, и это заметно. А иногда послание руководителя вообще записано на видеокассету, что безжизненно абсолютно.

Все эти процедуры больше подходят для монархии, а не для рабочего места. Конечно, определенная важная информация распространяется, но эмоциональные издержки слишком велики и наше внимание направлено не в ту сторону. Собрание, основывающееся на презентации, даже при наличии вопросов, которые бросаются как кость, несет в себе сообщение о том, что только руководство может сказать что-то важное, а работа подчиненных состоит в том, чтобы сидеть, слушать и вежливо задавать вопросы. Ответы находятся на сцене, люди пришли сюда, чтобы найти их.

Реализация, основывающаяся на вовлечении и участии, означает, что наиболее важные разговоры происходят между работниками. Поэтому позвольте аудитории говорить. Мы больше чувствуем связь с учреждением при помощи наших отношений с теми, кто находится с нами на одном уровне, чем при помощи общения с боссами. Конечно, каждый в этой культуре хочет услышать руководителя, но я считаю, что это в большей степени формулировка проблемы, а не решения. Проблема с реализацией заключается в нашей пассивности, зависимости и желании предоставлять неискренние услуги. Зачем участвовать в этом? Для руководителей, может быть, и важно говорить, поэтому руководитель говорит в течение пятидесяти минут без репетиции и сигналов. Позвольте им записать свои комментарии и высказать то, что осталось в памяти. Тогда мы узнаем, что действительно важно для них и что стоит узнать.

Я всегда попадаю в одну и ту же ловушку. Во время моей непродолжительной карьеры уполномоченного специалиста по брендам крупная компания, занимающаяся электроникой, проводила корпоративное торжество, отдавая должное работе команд и успеху усилий своих работников по совместной работе. Я выступаю и говорю о полномочиях, В аудитории четыре тысячи работников; первые ряды для удобства топ-менеджмента огорожены, и появление руководителей подобно появлению монарших особ. Кроме того, я стою на сцене, на высоте пяти футов над аудиторией, и подиум окружает ров с цветами. Я смотрю вниз на толпу, вижу боссов, располагающихся на лучших местах, и при этом говорю о важности равенства. (Помимо всего прочего, эти цветы наводят на мысль, что я нахожусь на собственных похоронах.)

Вы можете думать, что важность простого равновесия между презентацией и участием преувеличена. Поверьте мне, это равновесие значит больше, чем мы себе представляем: откровенно говоря, в большинстве случаев на встречах мы тратим огромную энергию на презентацию, а мысль об участии чаще всего является запоздалой.

### **Прозрачность и публичное выражение сомнения**

Свобода слова и право на собрания гарантированы Конституцией. Однако то, что верно для улиц, в меньшей степени верно для аудиторий наших учреждений. Мы все слышим заявления на рабочем месте о том, что если вы встанете, то будете «застрелены». Теперь мы говорим на языке самоуправления, но для группы подчиненных по-прежнему сложно провести собрание без босса. Внутри каждого из нас остался страх прошлых времен, когда самоуправление называлось бунтом.

Часть работы консультантов заключается в том, чтобы довести свободу слова и право на со-

брания до наших организаций. В практических терминах это означает создание ассамблей, на которых есть возможность услышать все голоса и точки зрения. Где действительность в словах аудитории становится такой же важной, как и действительность, о которой говорится с подиума, — а возможно, и более важной. И где люди, стоящие на подиуме, говорят правду о неудачах и неуверенности.

Осуществление этого учитывает восстановление доверия, что является важнейшим условием для любых усилий по изменению или усовершенствованию. Пока мы не можем публично говорить о своем восприятии реальности, мы не способны делать вклад в будущее. Если мы не можем сказать «нет», наше «да» не имеет значения.

### **Разделение трибуны**

На самом деле люди в организациях говорят правду; просто они делают это конфиденциально. В комнатах отдыха, когда едят или пьют кофе. Если искреннее общение остается конфиденциальным, публичные разговоры будут фальшивыми и в конечном счете приводящими в уныние. Это верно и для больших собраний. Если все искренние обсуждения происходят только в небольших группах, в более крупном сообществе будет создано мало доверия.

Перераспределение власти и ответственности происходит, когда честные, конфронтационные разговоры происходят в публичной обстановке. То, что все в помещении слышат много точек зрения, несет в себе политическую силу, особенно на крупных групповых ассамблеях. Если мы верим, что перераспределение власти является решающим для изменения ответственности, изменение начнется тогда, когда изменятся общественные обсуждения.

До сих пор мы отдавали право публичного выражения главным образом руководству. Я присутствовал на многих собраниях, где руководство использовало подиум, чтобы «распекать» людей. На одном собрании вице-президент объявил в ходе мотивационной речи, что, если бы ему пришлось поставить своей организации оценку, он поставил бы «С»<sup>7</sup>. Понятно, эта оценка не подняла настроения его сотрудникам, и вы можете поставить под сомнение мудрость такого подхода (по крайней мере ему предоставили трибуну, чтобы это сказать).

В то время как у руководства есть право выражать свои оценки, подчиненные не имеют такого права. Когда работники высказывают недовольство — это называется «нытьем» или жалобами; если руководству необходимо отчитать своих сотрудников — все в порядке. Но поступательного движения не будет до тех пор, пока у сотрудников, в свою очередь, не будет возможности критиковать руководство. Предоставление публичного пространства для того, чтобы это произошло, является первым шагом к изменению культуры, к осуществлению изменения. И помощь в этом является задачей консультанта.

### **Честный рассказ**

Каждый раз, собираясь вместе, мы должны добиваться открытости и взаимности. Это нельзя оставлять для собраний, которые мы называем «командное строительство» или «интервенция больших групп». Даже когда мы реализуем высокотехническое или направленное на бизнес изменение, должна существовать пропорциональная публичная трибуна, на которой могут быть выражены беспокойства и найдены точки зрения. Каждое техническое и бизнес-изменение дестабилизирует человеческую систему, в которой оно происходит. Изменяются отношения, меняется влияние, границы находятся под угрозой, и широкий диалог является единственным способом для нахождения новой стабильности. Уверения руководства не помогут. Ему никто не верит, потому что уверять — это его работа.

Мы тратим впустую собрания, которые рассчитаны на убеждения, успокоение работников. Это упущенные возможности. Люди в первую очередь задают себе вопрос: честный ли рассказ? Если говорящий не выражает сомнений или неуверенности и не говорит о неудаче (если она имела место), нет никакого честного рассказа.

Люди также не почувствуют правдивости до тех пор, пока не присоединятся к обсуждению. Слишком часто при попытке продать стратегию, проблемы смягчаются и позиционируются так, чтобы способствовать доверию и добиться поддержки. Доверие людей к руководству падает не столько из-за неправоты, сколько из-за того, что руководство не готово сказать правду.

---

<sup>7</sup> Высшая оценка «А», низшая — «D» (примеч. науч. ред.).

В большинстве учреждений правда, высказанная публично, является редкостью. Успех стратегии реализации будет зависеть от качества обсуждения, с которого она начинается. И чем более публичным является обсуждение, тем сильнее будет влияние. Изменение начинается на пересечении свободы слова и права на собрания. Это хорошо не только для демократии, но и для начала превращения риторики в реальность,

### **Открытое представление реального выбора**

Аргументом в пользу перераспределения власти является то, что каждый станет лучше заботиться о чем-то лично контролируемом: «Если это рабочее место, этот проект, это общество принадлежат кому-то другому — я сделаю то, что требуется, и буду работать по книжке. В условиях страха или поощрения я могу дать немного больше. Однако если же это рабочее место или проект — мои, то более вероятно, что я отдам все у меня имеющееся, сделаю все, что требуется, буду заботиться по-другому. То, что делает этот проект моим, возникает не из какой-то логики, а из моего в нем участия. Чем больше я участвую в его создании и влияю на его состояние, тем больше моя ответственность за его успех».

Существует мало идей, которые были бы более понятны и с которыми бы меньше считались. Даже в этом веке самоуправления и участия наши стратегии реализации имеют тенденцию быть укомплектованными задолго до того, как будут представлены. Зачастую единственный выбор, который остается людям, это: «Как вы собираетесь поддержать этот проект?»

Если мы хотим, чтобы люди более ответственно относились к реализации, нам необходимо предоставлять возможность делать выбор как можно дальше вниз по организации. Мы делаем это ради ответственности, а не для социального движения.

Выбор требует напряжения, рассмотрения вариантов, понимания сложности. Вопрос в том, как предоставить возможность выбора так, чтобы при этом все не решали все, что является парализующим.

При любых усилиях, направленных на изменение, существуют возможности реального выбора на многих уровнях организации при формировании концепции, стандартов, обучения, измерений и ответственности. Это не следует решать и готовить заранее, до того как начнется реализация. В действительности лучше, чтобы они не были predetermined. Эти элементы будут варьировать от группы к группе, сколько бы консультантов и менеджеров ни думали, что последовательность необходима для успеха, Почему бы не рассматривать эту изменчивость как актив, а не как слабость?

У локального выбора всегда будут ограничения, но задача консультанта заключается в том, чтобы поддерживать максимально разумную силу на более низких уровнях с целью изменения и реализации. Традиционная мудрость заключается в том, что топ-менеджмент и является решающим и необходимым элементом в попытках изменения и конечное определение того, как все будет меняться, — это задача менеджмента. Это уверенность в эмпирически хрупком и укоренившемся мифе. Если все важнейшие решения будут приниматься руководством, то реализация, скорее всего, будет спорной и «косметической». Если попытки изменить что-либо предпринимаются только руководством, они существуют не больше месяца.

К тому же мы много говорим о сопротивлении изменению. Я не думаю, что люди действительно противятся изменению; я считаю, что они противятся изменению, которое им навязывают. Мы попадаем в круг, где менеджеры и консультанты считают, что люди сопротивляются, и мы становимся более и более умелыми в том, как с этим «справляться». Чем более умелыми мы становимся, тем больше людей знают об этом и защищаются против такого умения. Перераспределение выбора и власти — способ избежать этого круга.

Таким образом, возможность выбора является необходимым элементом планирования взаимного вовлечения. Это не означает, что каждое собрание должно что-то решать, но на каждом собрании должен состояться серьезный диалог о том, что делать с такими вещами, как концепция, стандарты, обучение, измерения и обещания. Для важных попыток изменения борьбой является принятие решения.

### **Изменение разговора**

Строение и содержание разговора имеет значение. Мы знаем, что если эта реализация будет инновационной и убедительной, то собрания для ее планирования и инициации тоже должны быть инновационными и убедительными. Многие разговоры, которые мы обычно задумываем для активизации участия, являются слишком осторожными и аналитическими.

Нам надо выходить за пределы простой просьбы. Люди должны задавать руководителям вопросы, которые бы проясняли картину; можно использовать также способы мозгового штурма или обсуждение новых ролей и навыков, которые понадобятся людям в будущем.

Эти вопросы важны, но их недостаточно; в большинстве они являются очень умными, интеллектуальными упражнениями для левого полушария мозга. В определенный момент они могут быть значимыми, но они не создают прочной связи и не затрагивают личных и эмоциональных аспектов. Нам нужны способы привлечения людей, при которых они лично бы взялись за дело и взяли бы на себя нетипичный риск. Любая новая культура и отношения, которые мы ищем для длительной реализации, для повседневной жизни, должны быть учитываемы с самого начала и на всем протяжении.

Задача консультанта заключается в том, чтобы находить способы изменить разговор ради продвижения изменения. Чтобы новый разговор имел значение, необходимо помочь работникам чувствовать связь друг с другом в этом помещении и в данный момент. Для этого нужно постараться избегать старых тем и обеспечивать диалог, в котором люди могут быть уязвимы и индивидуальны.

#### **Подальше от знакомых мотивов**

Большинство наших разговоров просто являются переработкой позиций, которые мы заняли до этого. У всех есть привычная манера объяснять и говорить о «нашем» мире, и дискуссии похожи на магнитные записи, которые мы «проигрываем» каждый раз, когда сталкиваемся с чем-то новым. Посмотрите на «коллекцию» знакомых разговоров; они удерживают каждого из нас в старых режимах.

**Культура побудила меня заниматься этим:** «Пока мы не изменим культуру, мы мало что можем сделать. Именно в этой культуре считается, что самое важное — это краткосрочные результаты; конкуренция имеет верховную власть, и главное — кого вы знаете, а не что вы знаете».

**Поведение руководителя должно измениться:** «До тех пор, пока руководители не продемонстрируют нового поведения, чего можно ожидать от нижестоящих уровней?»

**Необходимо изменить систему вознаграждения:** «Пока нас не вознаграждают за новое поведение, мы будем продолжать наливать старое вино в новые бутылки. Или это значит наливать новое вино в старые бутылки? — Все равно».

**Необходимо устранить риск и страх:** «Если вы встанете сюда, вас застрелят. Нам необходимо ценить неудачи, и пока мы этого не делаем, наш бизнес будет идти по-прежнему».

**Требуется больше навыков:** «Люди не готовы к осуществлению изменений. Необходимо больше обучения. Нам необходимо определить новые компетенции, и пока мы этого не делаем...»

**Необходимо изменить структуру:** «Даже если структура изменилась — этого недостаточно. У нас по-прежнему слишком много или слишком мало уровней; слишком много вице-президентов или слишком мало; рабочая сила слишком старая или слишком неопытная».

**Необходимо определить и поручить новые роли:** «Какова новая роль менеджеров среднего звена? Пока мы не определим новые контуры и кто что решает...»

Это некоторые мои «любимые коньки»; у вас есть свои. Это тормозящие дело разговоры, которые ведут люди, считающие, что бизнес принадлежит кому-то другому. Каждый такой разговор в некоторой степени убедителен, потому что он отчасти правдив. В другом контексте каждая из этих ситуаций произойдет. Проблема заключается в том, что все они являются выражением беспомощности; они говорят, что кто-то другой должен что-то сделать, прежде чем они могут приступить к действию. Консультанты часто не могут устоять перед этими разговорами и продолжают отвечать на вопросы, забывая или игнорируя тот факт, что все рабочие со своими коллегами могут сами ответить на вопросы. Не принимайте эти вопросы по номинальному значению. Это проверочные вопросы, рассчитанные на то, чтобы узнать, поможем ли мы людям избежать потери свободы и осуществить выбор.

#### **В направлении нового разговора**

Реальной стоимостью наших привычных разговоров является порождаемое ими циничное отношение. Это происходит не из-за того, что на поднимаемый вопрос не поступило ответа. Дело в несвежести разговора, который истощает энергию. Старые разговоры становятся убежищем, способом найти безопасность. Ниже приведены несколько основных правил для

стимуляции новых разговоров, требующих, однако, наличия уязвимости и налаживания связи.

**Обсудите влияние изменения лично на сотрудника или на коллектив в целом.** Найдите способ поговорить о том, что думают люди о предлагаемых идеях. Не о том, как они это оценивают, а о том, какие появляются ощущения. Задачей является выяснение сомнений и замечаний без усиления чувства беспомощности.

**Препятствуйте обсуждению действий лиц, не находящихся в помещении.**

Когда мы требуем действия от кого-то, кто не участвует в обсуждении, мы приобретаем некоторое утешение на текущий момент, но утешение приобретается за счет нашего собственного оптимизма.

**Будьте осторожны при обсуждении истории.** Нередко начинают с анализа того, что привело нас сюда, как будто бы обсуждение прошлого объяснит или смягчит будущее. Противоядие истории заключается в вопросе: «Что мы хотим создать сегодня?» Кое-что из истории может быть полезным, если это личная история, которая приводит нас к данному моменту. Ограничьте время и персонифицируйте историю. Используйте такие вопросы, как: «Что в вашем опыте влияет на вашу способность поддержать этот план?»

**Отложите обсуждение планов действия как можно дальше.** Забавно, что стремление решать, что делать, часто является защитой реального изменения. Изменение — в первую очередь изменение нашего мышления, а затем действия. Если мы торопимся перейти к действию, мы прекращаем учиться и делаем завтрашний день повторением вчерашнего. Стремление к перечням по планированию может быть косвенным способом сказать «нет» более глубокому желанию реализации.

**Обсудите, какова ваша роль в создании ситуации.** Знание своего вклада в создание проблемы дает надежду: «Если мы помогли ее создать, мы можем помочь и урегулировать ее». Это на время порождает чувство вины, но за пределами этого лежит наша свобода.

#### **Забота о месте**

Места, в которых мы организовываем встречи, несут в себе сообщение о наших стремлениях так же четко, как и устное представление данных. Проблема состоит в том, что мы забыли о том, какое важное влияние физическое пространство оказывает на наши действия. Мы замечаем, что меняемся, когда идем в церковь, или в здание суда, или уютный ресторан, или во внутренний двор. Есть дух, утверждение намерения, согласованность между пространством и целью, которые укрепляют наши собственные причины того, почему мы здесь. Наше рабочее пространство, напоминающее об иерархическом статусе и вызывающее скованность, препятствует вовлечению.

Практически невозможно найти помещение в офисном здании или отеле, которое подходит для диалога и совместной работы; они обычно подходят для указаний и убеждения. Начнем с того, что большинство столов прямоугольной формы. Если вы сидите с какой-то стороны прямоугольного стола, вы не можете видеть большую часть людей, сидящих с этой же стороны. Сложно привлечь людей, которых вы не можете увидеть. Расстановка столов буквой «U» или квадратом также не дает возможности видеть треть или четверть присутствующих в помещении. Самое худшее — это зал заседаний. Столы зафиксированы и «монументальны» (ясно: не ожидалось, что потребуется реальное обсуждение).

Выходя за рамки проблем с мебелью: учебные помещения и помещения для собраний прежде всего рассчитаны на убеждение и демонстрацию — как с оратором, присутствующим в помещении, так и с оратором, находящимся в другом месте. Большее количество денег, вкладываемых в дизайн пространства для собраний, тратится на электронное и проектирующее оборудование. В некоторых случаях в стены, пол и потолок помещений, рассчитанных меньше чем на тридцать человек, вложено около \$250 000. С такого рода инвестициями вряд ли у вас будут места, направленные друг на друга.

Что говорит о наших убеждениях относительно связи и общения? Каждый раз, когда помещение устраивается так, чтобы люди взаимодействовали с оратором, а не друг с другом, мы усиливаем пассивный контакт и ценности бюрократической культуры. Тогда не важно, что говорится, потому что структура помещения несет свое собственное послание. Мы будем тратить на разговоры с кем-то, кого мы не видим, и в процессе обустройства помещения так, чтобы мы все находились лицом к тому, кто стоит спереди. Эти помещения являют-

ся артефактами индустриализованной и электронной культуры. Мы так влюблены в технологию, что это превосходит наш интерес к связи друг с другом. Это миф, что технология связывает нас. Этот миф пугает обмен информацией с человеческим взаимодействием. В технологии нет ничего плохого; мы просто преувеличиваем ее полезность.

В более широком смысле мы культурно слепы в отношении силы физического пространства. Мы готовы встречаться в помещениях без окон, с неокрашенными стенами или стенами без картин. Стены, цвета, архитектурные детали вносят в окружающую обстановку жизнь и человечность. Если вы заняты изменением, проводите собрания, собираете людей, практически невозможно найти помещение для работы, которое рассчитано так, чтобы люди чувствовали себя живыми и действительно говорили друг с другом.

### **Аудитория, кафетерий и другие места, которые мешают привлечению**

Комната, максимально символизирующая в нашей культуре патриархальную природу способов собирать людей, — это аудитория, особенно корпоративная аудитория. Там есть сцена, на которую поднимается оратор и откуда он виден всем. Рядом несколько сотен кресел, прикрученных к полу (все направлены вперед). Системы освещения и звука рассчитаны только на выступающего. Всегда имеется возвышение, которое является его оперативной системой управления. С этих подиумов вы можете контролировать экран, слайды, звук, компьютерную графику. Подиум оснащен поднимающим/опускающим механизмом, который позволяет регулировать его высоту по росту выступающего. Можно контролировать по специальным сигнальным приборам время. Непосредственно же для аудитории предусмотрены освещение и в лучшем случае дистанционный микрофон, который можно передать вручную.

Если мы собираем более пятидесяти человек и не используем аудиторию, то отправляемся в кафетерий или банкетный зал в местном отеле. Такие помещения предназначены для принятия пищи, а не для собраний. Они несколько более маневренны, чем аудитория, но, если вы стремитесь к тому, чтобы собрать группы людей вместе с целью их привлечения, вы отстаиваете доступное пространство.

Даже когда у нас есть маневренность в устройстве помещения для совместной работы, мы зачастую этого не делаем. Мы даже не видим, что предоставленное нам помещение мешает нашей цели. Если задача заключается в том, чтобы услышать все голоса, чтобы люди, находящиеся на одном уровне, относились друг к другу с такой же важностью, как и к руководителю, чтобы руководитель сошел с пьедестала и присоединился к учреждению просто как влиятельный член, — вы не можете допустить, чтобы босс и консультант стояли на сцене, обращаясь к группе людей.

### **Круг**

Некоторым психологическим «символом» совместной работы и участия является круг. Круглые столы позволяют нам держать друг друга в поле зрения, так же как и кресла или стулья, размещенные по кругу. Даже комната, заполненная круглыми столами, имеет такой же эффект. Не беспокойтесь о людях, которые расположены спиной к лицевой части комнаты. Действие происходит не в начале комнаты; оно происходит за столами. В конечном счете целые помещения и здания рассчитаны на то, чтобы поддерживать круг; Saturn и Harley Davidson поняли важность круга в дизайне своих зданий.

Другие организации тоже экспериментируют с новым коллективным пространством. У Boeing Company есть «обзорные» комнаты, предназначенные для того, чтобы непрерывно отображать цели, ценности и развитие крупных проектов. Старший менеджер в Boeing начал экспериментировать со своей обзорной комнатой для получения большего эффекта от совместной работы. В первую очередь он избавился от большого стола и оставил только стулья с несколькими кофейными столиками; затем были добавлены комнатные растения для небольшого оживления окружающей обстановки; после чего холодный и отдаленный флуоресцентный свет был заменен напольными лампами. Однако это зашло слишком далеко: начало казаться, что это жилая комната. Напольные лампы были убраны, но стулья и растения остались. Но... разве не странно, что жилая комната — комната для жизни — казалась настолько некомфортной и неподходящей для работы?

Дело не в том, что существует правильный дизайн помещений, — дело в нашей осведомленности о важности и влиянии пространства. Когда мы становимся более сведущими

в этом вопросе, то начинаем изменять наше общее пространство. Это требует совместных усилий дизайнеров, архитекторов, директоров отелей, ответственных за недвижимость в организациях, и тех из нас, кто организует собрания.

Физическое пространство для собраний по реализации — не просто вопрос маневренности; оно несет в себе идею обитаемости, идею о том, что это помещение для живых существ. Большинство коммерческих рабочих помещений рассчитано на машины или машиноподобную эффективность. Глухие стены, окрашенные в серый или белый цвет, напоминают нам о том, что человеческий дух был превращен в институт. На стенах коридоров, помещений для собраний или приемных редко встретишь графику или другие украшения, а если они и встречаются, то, как правило, это «картины», связанные с историей компании, ее товарами или строениями. Это напоминает времена сталинизма в Советском Союзе, когда единственными допустимыми «украшениями» были изображения людей, правящих страной. Возможно, я заболтался, но вы все поняли.

Какое бы помещение для работы вам ни предоставили, у вас всегда есть выбор. Даже в аудитории люди могут говорить друг с другом через ряды, вставать или перемещаться в проходах. Если у вас есть выбор, попробуйте стулья без столов. Вы услышите несколько жалоб, но обеспечите маневренность и пространство.

## **ВЫБОР ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Никакое изменение, каким бы мудрым и необходимым оно ни было, не поможет, если нет широко распространенного и глубокого понимания того, что эту работу должен делать каждый человек. Это настоящая ответственность — готовность в первую очередь лично заботиться о благополучии корпорации, а во вторую очередь заботиться о своем подразделении. Это личный выбор. Выбор ответственности будет сделан лучше, когда люди чувствуют себя связанными друг с другом, и оказывают влияние на процесс.

Я постоянно убеждаю консультантов привнести ответственность во взаимодействие между ними и клиентами. Навыки выражения наших желаний, работы с сопротивлением, проведения собрания по заключению соглашения — это все способы создания ответственности. Создание эффективного взаимодействия между нашими клиентами — это то, как можно довести ответственность до стадии реализации.

Если целью является создание внутренней приверженности, средствами служат создание связи, рассказ обо всем, новые обсуждения в новых помещениях и в конце концов предложение выбора. Выбор, который мы предоставляем людям, необходим и выступает против нашего желания «упаковать» будущее. Настоящая приверженность всегда вызывает перераспределение власти. И это намного лучше, чем переделывание матрицы, описывающей, какие люди принимают решения, кто советует, кто предоставляет информацию на каждом этапе рабочего процесса. Схема правил принятия решения не меняет власти; она ограничивает ее. Распределение власти должно присутствовать в том, как мы живем, а не только в том, как мы принимаем решения. Особенно оно должно происходить в моменты, когда мы собираемся вместе.

## **17. НЕКОТОРЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ**

Изменению путей вовлечения людей в реализацию проекта уделяется недопустимо мало внимания, однако это ключевой момент для консультанта. Как консультанты мы не присутствуем при большинстве взаимодействий клиента, но если мы можем помочь им по-другому делать дела, когда мы рядом, это распространится на остальную их работу.

Изменение произойдет, если мы будем использовать каждый частный момент как пример того, как должен реализовываться проект. Если вы проводите собрание с целью обсуждения нового набора параметров для телефонного центра, например, это собрание должно поддерживать все основные принципы реализации:

- сбалансированное участие;
- предоставленный реальный выбор;
- сложные вопросы, которые обсуждаются публично;
- связь и уязвимость в разговоре;

- физическое пространство, основывающееся на круге.

Достаточно теории. Далее последуют примеры конкретных способов, на которые я привык рассчитывать для вовлечения людей, невзирая на их настрой или ожидания, когда они входили в помещение. Вместе эти методы воплощают все элементы вовлечения и приводят к безупречной реализации, потому что они касаются эмоциональной работы, которая требуется на этой стадии. Акцент делается на формировании повестки дня и проведении собраний, поскольку то, как мы встречаемся, становится метафорой того, как мы день за днем работаем вместе.

### **МЕТОДЫ, КОТОРЫЕ ВЫ МОЖЕТЕ РЕАЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ**

Мы делаем выводы относительно культуры и решаем, доверять ли ей. Если мы хотим изменить культуру в сторону большей ответственности и приверженности, мы можем это сделать, трансформируя наши собрания.

Ниже приведены некоторые практические способы структурирования собрания. Каждый способ включает в себя большую часть пяти элементов вовлечения:

- интенсивная совместная работа;
- прозрачность и публичное выражение сомнений;
- предоставление реального выбора;
- изменение разговора;
- совместное создание структур, соответствующих цели.

Каждая структура предполагает деятельность, подтверждающую метафору собрания как выражение культуры. Структуры, теории и практики здесь являются мощными сами по себе, но еще более усиливают их конкретные примеры, несущие большую информацию. Заставляя людей вовлекать друг друга таким способом либо осуществляя деятельность, как описано здесь, либо в какой-то другой, придуманной вами форме, мы создаем ответственность за осуществление изменений, которые выбрал клиент.

#### **Структура 1. Открытое игровое поле с прозрачной целью и уровнем**

Человеку, проводящему собрание, необходимо описать соображения, с которых начался процесс, описать, на каком этапе находятся попытки изменения, описать, что организации от нас нужно прямо сейчас, и предоставить некоторую идею относительно структуры этого этапа.

Многие из нас знакомы с необходимостью такого типа информации. Ключ в том, чтобы рассказать всю историю. Это включает в себя слабости и неудачи. Не защищайте людей от плохих новостей с целью защитить их от страха. Страх — естественное состояние, с которым лучше справляться при свете дня. Единственное мое предостережение состоит в том, чтобы делать это кратко и неформально. Больше от сердца, чем из головы.

В чем *нет* необходимости, так это в мотивационных благословениях и назиданиях от менеджеров или важных спонсоров, которые не будут частью всего собрания. Когда руководитель показывается в начале, выражает приверженность к процессу, а затем уходит, это противоречит само себе. Сказать: «Я забочусь, я привержен, и я ухожу» — это не очень хорошо; это величественное и покровительствующее поведение, которое унижает заседание и того, кто остается.

#### **Структура 2. Заново обсудите ожидания относительно совместной работы**

Мы идем на собрание, предполагая, что это касается нас; мы настроены на него и хотим знать, насколько хорошо будет проведено собрание. Мы оцениваем собрание в форме вопросов о руководителях: были ли они подготовлены? Были ли их цели ясны, достигнуты? Каково было качество визуальных устройств? Сколько оценочных форм, в которых спрашивалось о вашем вкладе в собрание, вы заполнили? Руководители собраний всегда говорят: «То, что мы получаем от собрания, зависит от всех нас», но они, как правило, не придают этому значения. И мы не верим в это, и мало кто действительно действует в соответствии с этим.

Как-то раз я был в баре, и артисты начали со слов: «Мы Southern County Riders... а вы — аудитория». Я подумал, что они понимают что-то важное об отношениях между «ними» — наверху и «нами», сидящими на дешевых местах. Называя нас, они объявляли, что у нас, аудитории, тоже есть работа, которую можно сделать, что мы должны присое-



диниться к созданию представления. Пассивное соглашение между руководителем и участником должно быть решительно изменено как можно раньше. Вот способ, при помощи которого этого можно добиться.

### **Процесс**

После открытия попросите людей ответить на четыре вопроса. Вопросы заставляют людей столкнуться с форматом их участия в предстоящем собрании и позволят спланировать опыт, который им предстоит получить. Пусть они оценят каждый вопрос по семи-балльной шкале, где «1» — это очень слабо, а «7» — это очень сильно.

### **Вопрос 1. Насколько ценный опыт вы планируете получить от этого заседания или этой попытки — не опыт, который вы хотите, а опыт, который вы планируете получить?**

#### **Смысл**

Люди несут ответственность за свой опыт. По этой причине они способны спрогнозировать на будущее его качество в каждый момент. Если наш опыт будет негативным, то нужно сказать об этом с самого начала. Отвечая на этот вопрос, мы (пусть даже в причудливой форме) обеспечиваем успех нашего собственного будущего.

Каждый этап в ходе консалтингового проекта является примером более крупной культуры и более крупной попытки реализации. Если мы можем обеспечить качественное прохождение данного этапа, то тогда мы можем обеспечить и качественное прохождение каждого этапа. И каждый человек в помещении должен быть поставлен перед лицом выбора. Не важно, как люди отвечают на вопрос; когда отвечают — они делают шаг в сторону самостоятельных усилий.

### **Вопрос 2. Насколько вовлеченными и активными вы планируете быть?**

#### **Смысл**

Это вопрос об участии. Мы знаем, что успех реализации будет зависеть от широкого распространения чувства собственности и заботы. Мы заботимся о том, в чем мы участвуем, на что мы жаловались, о чем мы говорили. Вопрос содержит в себе призыв к активности. Если мы говорим «нет», значит, не планируем совместную работу; мы по крайней мере определили эту позицию для себя и подавили в себе инстинкт наблюдать и осуждать участие других. Плюс к тому, если люди относятся к процессу с цинизмом и нежеланием, обозначение этого нежелания является первым шагом в его изменении.

Людей, планирующих быть довольно активными или очень активными, данное утверждение с самого начала заставляет быть верными этому намерению. И мы спрашиваем о намерении в начале, прежде чем ставки сделаны.

### **Вопрос 3. Какой риск вы готовы на себя взять?**

#### **Смысл**

Это вопрос об обучении. Обучение, изменение и трансформация происходят от движения в сторону напряженного состояния. Важные моменты нашей работы — это моменты риска, стресса и страха. Институциональный инстинкт состоит в том, чтобы оставаться спокойным, двигаться в соответствии с планом, контролировать себя и прежде всего не удивляться. Именно этот инстинкт превращает человеческие системы в механические. Большая часть нашего нежелания совершать что-то заключается в нашем желании безопасности.

Этот вопрос также является показателем нашей приверженности и, как и в других случаях, даже ответ «никакого риска» является отправным пунктом ответственности. Когда я желаю быть ответственным за свою собственную позицию, я начинаю быть ответственным за нечто большее.

### **Вопрос 4. Насколько вы формируете качество опыта тех, кто окружает вас?**

### **Какое отношение вы имеете к благосостоянию более крупной группы?**

#### **Смысл**

Это вопрос самаритянина<sup>8</sup>; вопрос ответственности. Быть ответственным — означает сначала заботиться о коллективе или обществе, а потом спрашивать, чем это полезно для меня. Это радикальная позиция для культуры, в которой считается, что собственная выгода — это единственная существующая выгода. Мы выслушали экономиста и решили, что это единственный голос. Мы построили рабочее место как место бартера. Давайте только там и тогда, когда вы можете получить. Вы получаете свое, потому что я получаю свое.

Этот вопрос противостоит убеждению о том, что люди будут ставить выбор в свою пользу выше, чем выгоду большей системы. Людям сложнее всего ответить на этот вопрос, и поэтому он является самым полезным. Он относится к самому сердцу реализации и изменения. Забота о большей цели — это все, что у нас есть, чтобы пригласить людей пройти через стресс, потери и неуверенность в реальном изменении.

Эти четыре вопроса несут в себе источник того, что необходимо для закрепления реализации. В середине они начинают пересматривать соглашение между руководителем и консультантом и участниками. Вот почему их необходимо задавать как можно раньше. Конечно, это просто четыре вопроса, но они поднимают нужные темы и дают начало правильному обсуждению.

Когда участники ответили на эти вопросы, пусть они поделятся своими ответами с тремя людьми, находящимися вокруг них. Убедите их проявить любопытство. Забудьте о правильных ответах — их нет. Процесс ответов на вопросы и громкие ответы на них меняет культуру в помещении. Это доносит до каждого участника идею о том, что требуется нечто большее, чем просто сидеть в аудитории. Даже если человек не хочет участвовать и предпочитает молча слушать, то по меньшей мере это становится выбором, а не принуждением со стороны окружающей обстановки.

Я проделывал это много раз и могу заверить, что всегда меняется что-то: комната наполняется большей жизнью, люди задают больше вопросов, некоторые люди раздражаются, некоторые предпочли бы продолжать разговаривать со своим соседом, чем обращаться к выступающему. Все признаки жизни.

### **Структура 3. Внесите изменения в интерьер**

Я хочу повторить идею, озвученную в начале главы: изменение произойдет в той мере, в какой мы используем каждое конкретное действие как пример более крупных перемен. В примере с телефонным центром на собрании должны поощряться сбалансированное участие, возможность реального выбора, публичное обсуждение сложных вопросов и другие основные принципы реализации. Темой собрания могут быть вопросы оценки эффективности работы телефонного центра, но для того, чтобы они имели значение, люди должны будут согласиться с ними и творчески подойти к вопросу о том, какие показатели действительно отражают улучшения в работе с клиентами и издержки. Необходимо, чтобы был диалог о том, как работали прежние показатели и какие сомнения есть у людей относительно новых показателей. И, что наиболее важно, те, кого оценивали, должны иметь некоторый голос при принятии решения либо о том, каковы будут новые показатели, либо о том, как они должны использоваться, что сделано с несоответствием и ради кого нас оценивают. Все вопросы касаются бизнеса, все зависят от приверженности работников и от их заботы о закреплении.

Эти шаги не только соответствуют смыслу собрания, но и (независимо от метода, который вы используете) способствуют достижению более важной цели. Вы можете спросить, например: «Для чего нужно поднимать так много шума, задавая эти четыре вопроса, зачем переустройство помещения при низкой активности?» Потому что эти конкретные действия несут в себе идею о желательном изменении представления и культуры. Я называю их средствами вовлечения, но их можно было бы легко назвать средствами трансформации или изменения в культуре.

Итак, вернемся к специфике.

### **Теория**

Данное собрание является примером и основным индикатором всех последующих собраний. Поэтому комната является метафорой желательных институциональных изменений. Если мы

---

<sup>8</sup> Согласно евангельской притче, самаритянин оказал бескорыстную помощь израненному разбойниками иудею (*примеч. науч. ред.*).

изменим помещение и нашу жизнь в нем, мы можем изменить институт, а также и нашу жизнь в нем.

## **Практика**

**Объясните группе теорию.** Если мы собираемся для того, чтобы исследовать изменение в организации, нам необходимо начать с конкретного помещения и пространства, в котором будет происходить исследование. Нашей задачей является переустройство этого помещения с тем, чтобы оно лучше подходило той цели, ради которой мы собрались. Итак, мы все пришли не с одной целью. Участники собрания, конечно, имеют свои цели, как имеет свою цель любой индивид. Некоторые пришли, чтобы послушать, некоторые пришли, чтобы встретиться с коллегами, некоторые не хотят быть здесь, некоторые пришли, чтобы быть выслушанными.

**Дайте группе пять минут, чтобы конструктивно переустроить помещение, чтобы оно подходило их цели.** Скажите людям, чтобы они переместились сами, передвинули мебель, прошлись вокруг, решили, где они хотят находиться и рядом с кем, чтобы лучше подойти к задаче и добиться цели. Затем замолчите. Избегайте близкого общения. Выйдите из комнаты. Не оказывайте помощи. Пусть они самостоятельно предпримут усилия. Они не будут уверены в том, решать ли вместе, что изменить, или позволить каждому устраиваться по своему усмотрению.

После некоторого хаоса они освоятся в комнате; она будет больше похожа на блошиный рынок, чем на место для собрания по планированию будущего. Некоторые люди сядут в круг, некоторые останутся там же, где и были, некоторые пожелают сидеть за столами. Люди, расположившиеся поближе к дверям, вероятно, думают о том, как бы поскорее уйти; другие будут стоять в углу, не решив, где обосноваться, или... может быть, им больше нравится стоять.

Вы тоже решите, где вам лучше находиться. Возможно, вам захочется изменить переднюю часть помещения. Для продолжения переместитесь в середину. Или продолжайте менять передний план, где находится руководитель.

**Спрашивайте о личных впечатлениях.** Потратьте несколько минут, чтобы дать людям поделиться своими личными впечатлениями с соседями. Дайте им почувствовать инертность при начале движения, решении, с кем быть, нахождении других там, где они хотели быть сами... Позвольте им оставаться в новой структуре и разговаривать в маленьких группах. Затем попросите их поделиться своими комментариями с целой группой.

**Спросите, как изменилось помещение.** В чем проявились перемены? Установите столько точек зрения, сколько возможно, учитывая даже мнение тех людей, которые считают, что все это было пустой тратой времени. Помните, что теперь, по сути, помещением владеют другие люди. До их прихода это помещение обустроивали другие — глава собрания, организация или даже рабочие, обслуживающие помещение. Комната принадлежала тем, кто ее обустроил и кто, в известном смысле, пришел раньше. Все изменилось: помещение, по меньшей мере на данный момент или даже день, принадлежит всей группе.

Это изменение основательно, и может быть самым главным элементом создания эмоциональной поддержки изменению или реализации. Комната становится видимым выражением того, как мы коллективно хотим быть вместе. И всегда заявлением того, кто будет создавать структуры и практическую деятельность, которые нам необходимо продолжать.

## **Смысл**

Переустройство помещения — это чудесный пример того, как свобода сначала создает хаос и замешательство, даже раздражение, а затем свой собственный порядок. Все произойдет быстро, и это будет соответствовать задаче. Мы можем создавать все сообща так, чтобы всем не пришлось делать одно и то же, думать одинаково или даже располагаться в совместных системах. Постоянная задача начала действия, которое мы называем реализацией, заключается в том, как продолжать изобретать новые структуры и практическую деятельность, которые подходят нашим целям. Плюс сделать это так, чтобы оста-

вить пространство для свободного выбора.

Здесь важным моментом является то, что правильной структуры не существует. Нет правильного способа обустроить помещение: столы или нет, круг или прямоугольник, ряды, как в церкви. Централизация или децентрализация, функциональная, матричная или географическая организация. Находится ли руководитель на переднем плане, за подиумом, на сцене, сидит ли в кругу? Все это может сработать.

Важно то, что все приспособливают структуры к текущему заданию. Если мы знаем, что каждый из нас может сделать изменения для соответствия нашей собственной цели и по-прежнему служить большой организации, значит, мир изменился. Нам больше не надо жить по правилам экономистов и инженеров. Мы становимся архитекторами, дизайнерами, авторами учреждения, в котором мы живем. Мы решили быть ответственными за учреждение и больше не должны делать это по принуждению.

#### **Структура 4. Создайте платформу для сомнений**

Если сомнение или даже циничное отношение не может быть выражено публично, то внутренняя приверженность не может быть предложена свободно. Некоторые сомнения дают руководство для улучшения, некоторые — нет. Инженер, живущий в нас, на практике хочет найти ответ каждому сомнению. Когда вы сооружаете мост или самолет, вы должны осознавать, что все сомнения и вопросы решены. Человеческие системы не так организованы, и многие сомнения останутся нерешенными. Имеет значение выражение сомнения, а не его разрешение. Мы не можем разработать план, исключаящий все сомнения, но мы всегда можем их признать. Мы можем признать циничное отношение и создать для него пространство, не будучи им парализованы.

Люди могут верить системе только тогда, когда они видят, что она может разрешить конфликт и дать ответ скептикам и при этом она не разрушится или не станет наказывающей. Важно, чтобы консультант разрешил выражать негативные ощущения и дал понять, что на них отвечают уважительно. Предоставление времени для публичных сомнений и беспокойства — это путь возрождения веры в учреждение.

#### **Практика**

**Подойдет любой вопрос.** Разбейте людей на команды по шесть-восемь человек и попросите их разделить друг с другом свои сомнения или замечания относительно темы собрания. Моя коллега Кэтти Дэннемиллер, одна из изобретателей метода усиленного взаимодействия в работе с большими группами, любит спрашивать людей, что их возбуждает и что пугает. Она также использует два других вопроса: «Что вы слышали?» и «Какова ваша реакция?»

**Попросите каждую группу дать отчет.** Не требуйте согласия или единодушия внутри команд. Мы хотим широкого диапазона реакций. Главная цель состоит в том, чтобы поддержать открытый диалог, а не что-то решить. Нет необходимости в том, чтобы руководители или консультанты делали что-то большее, чем просто слушали; может быть, только проясняли бы факты и поддерживали выражение сомнений.

**Решения не разрешены.** Это время слушать и говорить. Отложите действия и рекомендации. Если мы принимаем решения прежде, чем существуют связь, диалог и определенная приверженность, решения, которые мы принимаем, будут «сведены на нет» изоляцией, осторожностью и недоверием, которые существуют с самого начала.

#### **Смысл**

То, как мы реагируем на сомнения, цинизм, даже злость, говорит всем о том, хотим ли мы, чтобы негативные ощущения были выражены, или нет. Наш ответ становится либо приглашением, либо отклонением дальнейшего обсуждения. На самом деле чем сильнее негативная реакция, тем большее признание этого необходимо. Многие навыки работы с сопротивлением, ранее обрисованные в этой книге, являются здесь подходящими.

Свобода слова и свобода собраний становятся реальными только в моменты конфликта и несогласия. Тот факт, что наиболее отдаленным людям в организации дается возможность для участия в разговоре, является большим вкладом в создание приверженности со

стороны тех, кто наблюдает за разговором, чем убедительная презентация или программа денежного вознаграждения.

### **Структура 5. Что мы хотим создать вместе!**

Ни один вопрос не обладает такой силой, как этот, и на него сложнее всего ответить во всех смыслах. Вопрос, на котором держится реальная ответственность. Он состоит из двух частей: одна часть — это вопрос создания, вторая — вопрос «вместе».

**...Мы хотим создать?** Это опасная часть вопроса. Если ответ «да» — я больше не реагирую на то, что мне указывают. Теперь я начинаю определять будущее, за которое я в конечном счете буду отвечать. Наша институциональная история ценила реакцию и ответ выше, чем творчество и инициативу. У нас есть риторика инновации и инициативы, но мы плохо организованы, чтобы обеспечить это. Мы используем оценки в школе, оценки на рабочих местах и «препараторов»<sup>9</sup> в обществе, чтобы держаться на одном уровне и под контролем.

Когда мы решаем, что хотим создавать, мы эмоционально присоединяемся к организации в определении будущего и тем самым двигаемся против культуры и нашей собственной привычки. Поэтому, может быть, когда мы просим людей определить свою позицию, первая попытка получается весьма скучной. То, что вы слышите, является набором модных утверждений, который возвращается к вам. Люди говорят, что их концепция — это продолжительное усовершенствование, хорошая работа с покупателями, продуманное рабочее место и, конечно же, экономический успех. Моей непревзойденной любимой формулировкой концепции было обязательство группы, отвечающей за качество, «точно осуществлять контроль».

Когда вопрос звучит как: «Что мы хотим создать?» — требуется ответ, который будет уникальным для этой группы. В этом состоит работа: просить каждую

1

группу конструировать уникальное будущее, которое верно для их функции. Это еще один способ поставить людей лицом к лицу с их свободой. Когда мы спрашиваем, что они хотят создать, это форсирует результат, даже если ответ может сначала быть бледным.

**...Вместе?** Хотим ли мы создать что-то вместе? На этот вопрос тоже сложно ответить. Мы можем иметь привычку создавать что-то в одиночку или в нашем подразделении, но когда вы, в сущности, говорите, что мы можем создать вместе то, что мы не можем создать поодиночке, вы просите о другом уровне сотрудничества. В большинстве случаев, когда я спрашивал группы, что мы можем создать вместе, они отвечали списком действий, которые каждая группа может сделать сама.

Чтобы создать что-то вместе, нам необходимо перейти границы и, возможно, уступить территорию. Большинство усилий по изменению и большинство этапов реализации требуют этого, но это сложно сделать. Данный вопрос открывает нам возможность и ставит нас лицом к лицу с нежеланием уделять внимание в первую очередь всему институту, а во вторую очередь — нашему подразделению.

### **Практика**

**Просто задайте вопрос: «Что мы хотим создать вместе?»** Это следует делать в маленьких группах, смешанных по уровню и функциям. Вы можете сфокусировать вопрос на любой цели собрания; это может быть концепция, может быть стратегия изменения системы показателей, может быть вопрос о связи с остальной частью организации. Каким бы ни был фокус, теперь обсуждение касается совместного будущего.

**Соберите ответы в более крупной группе.** Пусть группы поделятся своими идеями. Запишите их маркером на листах ватмана и развесьте на стенах. Вместе посмотрите, к чему они пришли. Обсудите общие темы. Это отправная точка для совместного создания будущего.

### **Совет**

Иногда людям сложно подобрать нужные слова, чтобы описать, что у них на уме. Убедите их говорить, что называется, своими словами. Если им все равно сложно подбирать слова,

<sup>9</sup> «Препаратор» — специалист по контактам с прессой, препарирующий информацию в духе, выгодном предоставляющей структуре, и обеспечивающий ее подачу в средствах массовой информации под нужным углом зрения.

пусть каждая небольшая команда сделает рисунок на листе ватмана, используя образы цвета, — все что угодно, но *не* слова. Рисунки всегда бывают убедительными и, если их повесить на стене, несколько оживляют помещение. Если у вас есть длинный рулон бумаги, все команды могут создать свой рисунок на одном и том же листе бумаги. Это на один шаг приближает их к идее создания чего-то вместе.

### **Структура 6. Создание нового стиля общения**

Изменению деятельности предшествует изменение общения<sup>10</sup>. Старые стили общения ведут к старым действиям. Задача заключается в том, чтобы ввести новые стили, которых у людей еще не было до этого. Поддержание старых разговоров, старого способа названия проблем и объяснения ответов является способом поиска безопасности и сохранения контроля. У всех есть любимые ответы: «четкие роли», «четкие цели», «усложнить структуру», «упростить структуру», «более высокие стандарты», «больше обучения», «лучшее общение»; и всеобщая любимая тема — прежде, чем что-то будет работать, должен измениться кто-то другой. Все эти идеи имеют значение, но ни одна из них не является полезной.

Ответы, которые были полезными, становятся со временем препятствиями, потому что мешают двигаться дальше. Они помогли нам добраться до этого места, однако, если мы слишком сильно будем на них полагаться, мы не сможем продвинуться. Старые разговоры являются способом придерживаться позиций, которые, мы знаем, можем защитить. Мы хотим, чтобы люди принимали позиции, которые они не могут защитить. Значит, мы знаем, что мы на новой территории. Плюс оптимизм рождается в тот момент, когда мы удивляемся тому, что говорим или слышим.

#### **Деятельность**

**Шаг 1.** *В первую очередь создайте круги по восемь человек.* Избавьтесь от стола, если это возможно. Столы пригодны для обучения и еды, а отсутствие столов лучше всего способствует созданию удивления и беспокойства, которые являются сутью изменения. Игнорируйте обычные жалобы на то, что некуда поставить бутылку с водой или положить записи. Просто используйте стулья. Если люди чувствуют себя неловко, предложите им скрестить руки или положить ногу на ногу.

**Шаг 2.** *Привычный разговор.* Пусть люди обсудят повестку дня так, как они привыкли это делать. Спустя десять минут спросите, как идут дела. Что они изучают? Что их удивило? В большинстве случаев вы услышите, что разговор, «как обычно», был деловым.

**Шаг 3.** *Расстояние между коленями соседей должно составлять примерно 30 см.* Попросите людей сесть в круг, чтобы их колени находились на расстоянии 25~30 см от соседей справа и слева. Это физический способ проиллюстрировать тип нового разговора, которого вы добиваетесь от них. Это усиливает ощущение круга, приближает людей, и они начинают осознавать, что рядом с ними есть другие люди, видят их, и это препятствует инстинкту удалиться за пределы действия и быть эмоциональными зрителями игры, которую создают другие. Собрания — не вечеринка и не забава для зрителей. Такое расположение проясняет это.

Обойдите комнату и убедите людей расположиться таким образом. Вы заметите, что это заставляет их податься вперед и заинтересоваться. Жестко, но эффективно. Тем, кто жалуется, улыбайтесь и смотрите на них холодным взглядом. Подумайте о последнем собрании, которое вы посещали, и взгляд станет натуральным.

Вы можете почувствовать себя слегка глупо из-за того, что контролируете что-то настолько личное. Смиритесь с этим чувством. Когда пространство между людьми в круге настолько тесно, это так абсурдно, что от этого сложно защищаться. Может быть, именно эта абсурдность дает повод попробовать другой стиль общения.

**Шаг 4.** *Новый разговор.* Теперь становится интереснее. Скажите людям, что в следующие несколько минут вы хотите, чтобы они провели разговор, которого между ними еще не было. Он должен быть связан с целью собрания. Но скажите им, что любые надежды, изменения, рост, ради которых они, возможно, пришли, произойдут только

<sup>10</sup> Джоел Хеннинг {Joel Henning} учил меня понимать и разбирать, что мы меняем культуру, меняя разговор.

посредством нового разговора.

Скажите, что есть двадцать минут на разговор, связанный с повесткой дня, которого между ними еще не было. Если они не могут придумать что-то новое, попросите их посидеть в тишине. Лучше молчать, чем возвращаться к бессмысленной рутине. Это место, где мы перестаем копать глубже яму, в которой находимся.

**Шаг 5. Остановите разговор.** Спустя десять минут прекратите разговор и спросите, как идут дела. Многие группы скажут, что это старые разговоры. Ответьте, что понимаете, но в этот раз вы настроены серьезно. Скажите, чтобы продолжили разговор, но вы будете подходить, чтобы проверить их. Пусть группы начнут снова. Теперь пройдите вокруг и спросите каждую группу, новый ли это разговор. Если это не так, попросите их сидеть молча, пока разговор не будет новым.

**Шаг 6. Посмотрите на все вместе.** Спросите, что появилось в разговоре? Чему они научились? Что нового из этого получилось? По меньшей мере это задание несколько оживит помещение. Даже группы, которые оставались со старыми разговорами, теперь столкнулись с чем-то новым: их собственное нежелание двигаться дальше, а не нежелание их «лидеров» меняться. Это направляет внимание туда, куда оно и должно быть направлено, — на всех нас.

Если эта деятельность стала результатом чего-то большего, это дает надежду на то, что каждый раз, когда мы собираемся, у нас есть способность изменить наше впечатление. Культура меняется в данный момент; и если мы делаем это достаточно часто — мы больше учимся, больше рискуем и двигаемся быстрее. Изменение и его «кузены» — удивление и волнение — всегда рядом. Они просто ждут, когда мы сделаем их реальными.

### **Структура 7. Выбор приверженности и ответственности**

Мы создаем дополнительные мощности, когда выбраны приверженность и ответственность. В современном обществе мы потеряли веру в свою готовность брать на себя ответственность. Мы считаем, что должны узаконить ответственность, или должны «управлять ответственностью», или приобретать ответственность при помощи систем материального стимулирования. Эти стратегии «малой веры» создают мертвый груз. Появляется цикл, в котором чем больше менеджмента и законов, тем больше создается сопротивления и «амбразур», — и это вызывает новую волну менеджмента и законов. Это справедливо для рабочих мест и более крупной культуры.

Альтернатива состоит в том, чтобы верить, что существуют состояния, в которых люди хотят быть ответственными; они хотят устанавливать высокие цели, заботиться о благосостоянии всей организации и знать, как они справляются со своей задачей. Одним из таких условий является кризис. Во время кризиса правила находятся в «подвешенном» состоянии, статус и эгоизм откладываются в сторону — задача и цель преобладают над привычкой. Необходимо найти такую же готовность без кризиса.

Существуют два состояния ответственности, которые поддерживают стратегии реализации с высокой приверженностью. Первое: когда нам необходимо быть ответственными в первую очередь перед коллегами, а во вторую — перед нашим боссом. Второе: когда нам необходимо совершать что-то без обсуждения условий и бартера.

### **Ответственность пред коллегами**

У коллег существует власть, с которой никогда не сравнится власти босса. Впервые, всю жизнь мы практикуемся управлять боссами. Это начинается с родителей. Детми мы чувствовали, что наши родители руководят; но когда мы сами становимся родителями, понятно, что это не так. Родители могут отдавать приказы и управлять последствиями, но в конце дня ребенок решает, когда убраться в комнате или когда помыть посуду. Мы упорно работаем над управлением и временами над манипулированием теми, кто имеет над нами власть. С годами мы становимся смышленнее: учимся обращению с родителями, учителями и в конце концов боссами так, чтобы мы могли делать, что захотим, и не платить за это. Когда боссы разочарованы в нас, мы учимся говорить: «Спасибо за обратную связь», — способ защищаться против их разочарованности, но

так, чтобы нам не пришлось изменяться.

Однако менее вероятно, что наши коллеги будут терпеть подобное маневрирование. Они видят нас глубже и больше времени находятся рядом, так что ими сложнее манипулировать. Это одна причина, по которой быть ответственными с коллегами более необходимо. Еще наша взаимозависимость имеет отношение к коллегам, а не к боссу. Именно их работа упрощается, когда мы делаем все хорошо, и усложняется, когда делаем плохо. Им приходится разбирать завалы нашей работы и жить с нашими ошибками. Коллеги — это люди, перед которыми мы функционально ответственны, невзирая на то, кто проводит проверку нашей деятельности.

Мы начали признавать эту взаимную зависимость. Следующий шаг заключается в том, чтобы инициировать больше неформального общения между коллегами относительно приверженности и влиятельности. Мы хотим придерживаться принципа, что ответственность должна быть добровольным актом, — и это обладает большей силой в отношениях с коллегами.

Ответственность перед коллегами также означает, что коллеги должны говорить о благополучии организации. Это функция не только босса. Коллеги должны говорить нам о том, сделали ли мы достаточно для целей подразделения и большой системы. Это требование подумать об интересах всей системы имеет такое же влияние на коллег, которые слушают, как и на того, кто их высказывает.

### **Приверженность без обсуждения условий**

Второй элемент реализации посредством согласия является исследование реального значения *приверженности* и *обещания*. Мы в значительной степени являемся культурой ведения переговоров. Мы любим торговаться, и понятие *услуга за услугу* является частью наших взаимоотношений. Идеи, касающиеся заключения соглашения, ранее описанные в этой книге, являются хорошим примером этого. Однако я хочу провести различие между действиями согласно нашим договорам и созданием эмоциональной и личной приверженности.

Личная приверженность означает, что мы согласны делать что-то, что не является обусловленным кем-то другим. Вот почему так подходит слово *обещание*. Если мы что-то делаем и получаем что-то взамен, это уже не приверженность —• это контракт или другая форма бартера. Эти действия становятся обусловленными соглашениями, которые аннулируются, если другая сторона не выполняет условия. В ходе этого консалтингового процесса мы искали внутреннюю приверженность, необходимую, чтобы пройти риторические и косметические изменения, ожидающие нас. Приверженность — это обещание или обязательство сделать что-то. Даже в определении этого слова отсутствует понятие о том, что человек, дающий обещание, получает что-то; суть в том, чтобы сделать выбор.

Если мы привержены в таком духе, рассуждения о том, что необходимо меняться руководству, что другие отделы и люди являются помехой, что системы и привычки не поддерживают изменения, исчезают сами собой. В момент приверженности институт становится доступным нам для своего создания, и в этом акте приверженности мы можем найти нашу свободу. Мы теперь двигаемся дальше сами по себе и объединяемся с остальными по желанию. Для нас и института что-то меняется.

По-прежнему будут существовать помехи и неприятности, но они не будут порождать циничного отношения, потому что мы не делаем выбор на основе действий других людей. Если вера будет утверждаться или теряться, это будет происходить в нас, а не в других.

### **Деятельность**

Ответственность и приверженность принимают форму обещаний, которые мы хотим сделать. Язык обещаний отличается от языка задач и целей. Громкие фразы здесь сложно использовать. Однако в обещании есть что-то священное и выбираемое свободно. Ниже приведен процесс, который проявляет и укрепляет готовность людей двигаться дальше.

**Шаг 1.** *Расположитесь в группах, не больше восьми человек в каждой. В группах*



должны быть люди, которым предстоит в будущем работать вместе над проектом. Босс присоединяется к кругу и является участником.

**Шаг 2.** *Люди высказывают свои обещания.* Каждый человек высказывает два типа обещаний или приверженности: один — это то, что они обещают сделать сами, второй — это их действия и поведение, которые будут поддерживать усилия группы. Помните, что эти обещания добровольны. Не подразумевается опасности или наказания, и единственным вознаграждением будет добродетель. Пусть люди говорят следующим образом: «Я готов дать обещание, что...»

**Шаг 3.** *Люди формулируют критерии, которые являются для них значимыми.* На это может уйти больше одного разговора, но этот разговор полезно начать. Критерии для каждого человека должны соответствовать критериям других людей в группе и соответствовать требованиям организации, Следует говорить следующим образом: «Критерии, которые я выбираю и которые имеют для меня значение следующие...»; если можете, настаивайте на такой формулировке. Это важно.

**Шаг 4.** *Коллеги отвечают на вопрос: «Достаточно ли этого?»* Команда решает, достаточно ли обещаний и критериев человека для достижения общих целей. Если чьи-то обещания недостаточны, его просят добавить еще. Если критерии кажутся слишком мягкими, человека просят о более строгих критериях. Важно то, что все говорят как хозяева подразделения. Все должны думать об общем изменении или реализации, а не только о своей части. Ценность этого обсуждения заключается в равной степени как в диалоге, так и в результате.

**Шаг 5.** *Группа выбирает время, чтобы просмотреть свои обещания.* Обещания и критерии должны быть записаны и копии должны быть розданы каждому участнику. Лучше всего, чтобы документ был написан от руки и подписан внизу. Тогда они не являются техническими и обладают некоторой символической ценностью. Скопируйте и скрепите написанные от руки обещания/критерии и дайте каждому участнику копию. Каждые несколько месяцев или чаще группа собирается, чтобы проверить их. Обещания коллегам может означать необычные и очень сложные обсуждения. Возможно, потребуются несколько повторений, прежде чем они привыкнут поднимать со своими коллегами настоящие вопросы, касающиеся работы. Нет никаких официальных взысканий в случае, если люди не достигают своих целей. Команды должны противостоять проблеме, но им не нужны формальные санкции, касающиеся оплаты, стажировки и низкого рейтинга, чтобы влиять на своих членов. В крайних случаях команда и босс могут вернуться к некоторым штрафным действиям, но пусть это будет последним средством, а не частью каждого диалога, в процессе которого подчиненный обсуждает обещания лично с боссом. Эти обсуждения могут заменить обычные проверки работы.

## **Структура 8. Положительная обратная связь**

Каждое собрание необходимо завершать, оценивая усилия и заинтересованность, которые имели место. Хорошо завершить собрание, отметив вклад каждого участника. Мы живем в мире, в котором больше внимания обращают на наши слабости и недостатки, чем на наши таланты. Это так распространено, что мы даже привыкли считать, что это полезно. Это не так. Многие из нас большую часть своей жизни работали над своими пороками — и посмотрите на достигнутый нами прогресс.

Если бы негативная обратная связь была так полезна, мы бы к этому времени уже среагировали на нее, а мы этого не сделали. Основное влияние фокусирования на слабостях заключается в том, что это порождает сомнение в самом себе и упрощает контроль над нами. Вот почему это настолько убедительно и популярно. Мы боимся, что, если все действительно поймут свою силу и ценность, система потеряет устойчивость. Каждый может использовать свободу воли, стать слишком дорогостоящим и уйти. Или остаться и стать невыносимыми (и с какими требованиями?). А в качестве рабочих мы настолько привыкли наблюдать свои слабости, что для нас это стало успокоением.

Став взрослыми людьми, мы научились на слабости всему, чему могли. И нас ослепляет и смущает наша сила, наша способность прощать себя, наше утверждение пользы,

которую мы приносим. Несмотря на это, изменение приходит быстрее, когда мы получаем выгоду от наших сильных сторон. Это справедливо как для организации, так и для отдельного человека.

### **Деятельность**

Одно из удовольствий взросления заключается в том, что вы привыкаете воспринимать себя таким, какой есть, — с недостатками и всем остальным. Вы откладываете свои проекты и становитесь из-за этого более эффективным. Зачем ждать? Почему бы не приковать внимание к сильным сторонам и способностям? Как минимум это стимулирует новый, отличающийся диалог.

Ниже представлен процесс, который делает именно это. Я завершал большинство усилий по реализации таким способом, и он редко разочаровывал меня. Он никогда не бывает комфортным, но всегда является полезным.

**Шаг 1.** *Вернитесь к кругу (на этот раз не обязательно, чтобы расстояние между колесами составляло 30 см).* Группа состоит из людей, которые работали на этом заседании вместе. Не важно, как долго люди находятся в контакте друг с другом.

**Шаг 2.** Скажите о ценности, которую каждый принес собранию. Это займет по три минуты на каждого. Остальные члены группы высказывают, какие сильные стороны есть у этого человека и какую ценность он принес собранию. Будьте конкретны. Не обязательно, чтобы высказывался каждый. Но каждый должен иметь свои полные три минуты под солнцем.

**Шаг 3.** *Затруднительное слушание.* Это новое умение, которое вы можете добавить к активному слушанию. Когда вы получаете обратную связь о вашей ценности и талантах, продолжайте смотреть в глаза, вдохните и скажите: «Спасибо. Я рад это слышать». Это может быть самым честным из того, что вы сказали за весь день. Дайте группе знать, когда не сможете это больше терпеть, сказав: «Прошу высказаться следующего» или просто указав, если так проще.

## **КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА № 9. ПОДГОТОВКА К РЕАЛИЗАЦИИ**

Ниже приведены некоторые напоминания о том, как применить элементы вовлечения к процессу реализации:

1. Что вы будете делать в ходе каждого мероприятия по реализации, чтобы сместить равновесие от презентации к участию?
2. Как вы планируете предоставить людям пространство для высказывания беспокойств или мнений? Что вы сделаете, чтобы способствовать открытости и правдивости?
3. Подумайте, как вы можете помочь клиенту определить возможные альтернативы? Как бы вы могли помочь открыть возможности реального выбора на многих уровнях организации? Как вы можете структурировать время для серьезного диалога на тему того, как все изменится?
4. Что вы предпримете, чтобы помочь людям отойти от старого стиля общения и начать новый разговор, посвященный надеждам и сомнениям, которые вызывает предложенное изменение?
5. Как вы используете силу пространства в своем дизайне для каждого мероприятия?

## **СМЕШИВАНИЕ МЕТАФОРЫ И МЕТОДИКИ**

Эти структуры и действия являются как методиками, так и метафорой более универсальных возможностей. Каждое из них символизирует более крупное намерение и в этом смысле имеет большее значение, чем их кратковременный эффект. Реализация не является универсальным, четким путем, проложенным до нас. Она имеет более комплексный характер, чем стадии заключения соглашения и открытия, потому что реализация более индивидуальна в каждой ситуации. Процессы, которые я описал, скорее являются отправной точкой, чем серией шагов, и каждый из них является примером того, как относиться к вовлечению как к центральному моменту реализации. Мы все ищем более легкого пути, на котором за решением немедленно следует действие, которое мы затем оцениваем. Эта рациональная концепция того, как идеи воплощаются в живые системы, представляет мир, которого не существует.

Мир, в котором мы живем, — политическая система, которой движет в одинаковой мере

как желание безопасности, предсказуемой территории и домашней еды, так и анализ и благоразумие. Если на нас оказывает давление что-то более отличающееся и более авантюрное, то нам нужны методы, которые создают взаимоотношения, поддерживающие локальный выбор и более рассредоточенное руководство, ценящее важность собраний, свободу слова и общую цель, ради которой все это делается.

Консультант занимает уникальное положение для формирования этого мировоззрения. Мы не настолько являемся частью культуры, что не можем этого увидеть, и мы не настолько отличаемся от наших клиентов, чтобы мы не могли помочь им измерить это. Однако если мы просто станем критиковать способ, которым они всегда реализовывали свои идеи, мы мало что оставим после себя.

### **КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА № 10. ОБЗОР МЕРОПРИЯТИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ**

Ниже приведены вопросы, которые вы можете задать себе после собрания, посвященного реализации. Используйте их, чтобы оценить ваше собственное обучение от каждого собрания и чтобы подготовиться к следующему.

1. Каков был результат?
2. Насколько это было похоже (или отличалось) на то, что вы ожидали?
3. Как люди решили участвовать в процессе? Насколько они были активны? Какое принятие на себя риска вы наблюдали?
4. Что случилось, когда вы переустроили комнату? (Делали ли вы это?)
5. Какие сомнения или замечания были высказаны? Как проводилась беседа: стремление к соглашению, поиск решений? Была ли возможность у группы отложить принятие решений?
6. Как группа определила то, что хотела создать вместе?
7. Что люди сделали, чтобы произошел новый разговор? Как вы помогли? Чему они научились?
8. Какие обещания люди готовы были дать? Было ли их достаточно?
9. Что вы сделали, чтобы завершением собрания стало признание усилий и вклада каждого участника?
10. Какое влияние оказало это собрание на ваши взаимоотношения с клиентом?
11. Что в следующий раз вы сделаете по-другому?

## **18. ЭТИКА И ТЕМНАЯ СТОРОНА КОНСАЛТИНГА**

Вопреки распространенному убеждению древнейшим видом деятельности является консалтинг. Первым консультантом был змей в райском саду. Посреди картины небывалого мира и безмятежности змей, при попустительстве высшего руководства, взял на себя консультативную роль перед Евой. Когда Ева последовала его совету и сорвала низко растущий плод, последствия были серьезными и длительными. Теперь вдобавок к тому, что некоторые называли первородным грехом, у нас есть концепция первородного совета. Мы все еще чувствуем холод этой наследственной тени, отбрасываемой на нашу работу.

Я поднимаю тему этической стороны консалтинга с некоторой неохотой, потому что термин «этика» является одним из тех, которых я стараюсь избегать. Жизнь в стеклянной комнате, разговоры об этике могут поставить говорящего в позицию осуждения и праведности, которая является ошибочной и лицемерной. Здесь это не является целью; эта глава скорее исповедь, а не проповедь, потому что в консалтинговой роли есть нравственная линия, на которую мы все наступили или которую мы переступили.

Ясность в отношении темной стороны консалтинга имеет вдобавок к нравственной еще и практическую сторону. Это меняет качество нашей работы, потому что, когда мы увлекаемся собственной выгодой или необходимостью брать на себя центральную или завышенную роль, наш клиент чувствует это и удаляется от нас по причинам, которые редко называются.

Я лично нахожу некоторый негативный момент в моей работе, поскольку называя себя консультантом, я все эти годы испытывал определенную трудность. Однажды в самолете, отвечая на вопрос о занятиях, я сказал, что был детским фотографом. Неплохой стопор разговора. Когда люди спрашивают, чем вы зарабатываете на жизнь, и вы решаете

ответить честно — «консультированием», —вы замечаете холод в глазах людей и то, что они ищут вежливый способ спросить, была ли у вас когда-нибудь честная работа. Что бы они ни говорили, я обычно с юмором отношусь к вопросам о профессии, полагая, что если сначала смогу рассказать шутки о консультантах, то смогу избежать дискомфорта и отражу циничные комментарии других.

Двадцать лет назад я начал эту книгу со своих обычных шуток о консалтинге — моей любимой защиты против критики, в которой содержится правда. Я избавился от них в исправленном *издании*, потому что вера людей в честность консультантов, пожалуй, уменьшилась еще больше. В популярном журнале есть постоянная колонка, посвященная исследованию природы консультантов. Деловая пресса писала на тему стоимости и спорной ценности многих консалтинговых успехов и о неспособности консультантов жить в соответствии с их собственными советами. В ноябре 1997г. «Wall Street Journal» написал, что знаменитый консультант и автор согласился изменить свои теории практически на пике их популярности; он обнаружил, что в своем стремлении к новым структурам он не подумал о людях. Никто не совершенен.

Так почему существует эта уменьшающаяся вера в консалтинг даже в пору огромного роста отрасли? Я думаю, что циничное отношение к консультантам больше касается этики, чем нашей компетенции или вклада. В попытках избежать дискомфорта, связанного с нелепым восприятием профессии, мы сохраняем наше чувство юмора, но в большинстве случаев отрицаем собственную вину в том, что мы заслужили вопросы о нашей полезности и ценности.

В этой главе моей целью является исследование: что в мировом скептицизме относительно того, приносит ли консалтинг ту ценность, которую он обещает, является заслуженным. Когда консультанты отрицают существование вопросов о ценности и законности наших позиций при работе с клиентами, они подкармливают циничное отношение и усложняют следующую стадию работы.

## **ОБЕЩАНИЕ**

Часть проблемы заключается в том, что обещание консалтинга — это обещание заботы и услуги. Мы обещаем действовать в интересах другого, клиента. Если мы можем придерживаться этого обещания, мы, наверное, приносим реальную пользу и становимся ценными. Соответствовать этому стандарту достаточно сложно. За этим следует попытка исследовать, что мешает нам оказывать такие услуги, даже вопреки нашим лучшим побуждениям.

Хотя по большей части недовольство относится к внешним консультантам, такие же конфликты происходят и с внутренними консультантами и штатными группами. Штатные группы находятся под большим давлением, они вынуждены выполнять распоряжения высшего руководства, и зачастую им сложно придерживаться своих собственных ценностей и убеждений. Таким образом, они несут почти такое же бремя, что и внешние консультанты. Не удивительно, что внутренние штатные группы называют «накладными статьями» и что они являются первой мишенью при снижении издержек и аутсорсинге.

Многие внутренние штатные группы также работают как виртуальные консалтинговые фирмы: они сами осуществляют свое финансирование, выписывают счета за свои услуги и испытывают такую же напряженность между служением своим собственным интересам и работой в интересах клиента. При возрастающем давлении издержек на организации многие даже имеют право распространять свои услуги на других, посторонних клиентов.

## **КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ УСЛУГИ**

Одним из противоречий консалтинговой деятельности является противоречие между предоставлением услуги и экономикой консалтингового подразделения. Когда услуга в первую очередь становится бизнесом, а во вторую очередь услугой, в работе что-то фундаментально меняется. Многие из нас не начинали консалтинговую работу, думая о бизнесе: нас привлекал ряд идей, и мы были обучены ряду навыков. Мы также хотели зарабатывать на жизнь. Пока мы не стали успешными, мы не выбирали между коммерцией и помощью.

Существует некоторая натянутость между экономическими потребностями консалтинговой практики и услугами и заботой, которые мы хотим предоставить клиенту. Забота появляется тогда, когда мы оказываем услугу применительно к особенностям каждого клиента, когда с каждым клиентом создается что-то новое. Обещание консультанта наиболее полно выполняется, когда человек, продающий работу, — это человек, делающий работу. Так клиент точно знает, кто будет выполнять работу после решения о реализации проекта. Забота присутствует тогда, когда мы создаем у клиентов способность самим разрабатывать свои изменения и клиент не зависит от консультанта. В работе, основывающейся на заботе, каждый клиент становится важным, и маркетинговая стратегия заключается в том, чтобы в основном делать хорошую работу.

Консалтинг становится источником прибыли, когда услуги стандартизируются и становятся продуктом, который продается на рынке. Экономика бизнеса услуг ведет вас в направлении стандартизированных упакованных услуг. Зарплата является главной статьей издержек; способ уменьшить издержки на оплату рабочей силы заключается в том, чтобы сделать услуги предсказуемыми. Требуется очень квалифицированный и поэтому высокооплачиваемый консультант или штатный работник, чтобы он смог создавать стратегию или услугу для каждого отдельно взятого клиента. У одного человека должно быть много опыта, чтобы он смог осмыслить проект, продать проект, управлять проектом и делать работу. Один способ решить эту проблему заключается в том, чтобы упаковать услугу, чтобы снизить издержки и создать условия, при которых менее опытные люди могли бы управлять и осуществлять работу. Тогда вам понадобятся высококвалифицированные люди только в начале проекта и в тот момент, когда необходимо будет его продать.

Многие консалтинговые фирмы и внутренние штатные группы разделяются на тех, кто продает работу; тех, кто управляет работой, и тех, кто делает работу. Так как на накладные расходы консалтингового подразделения приходится больше давления, стремление выстроить продажи и делать повторные продажи внутри каждой организации клиента становятся более интенсивными. В какой-то момент успех деятельности начинает измеряться стандартными критериями бизнеса — ежегодным ростом, прибылью, выручкой, доходностью капитала. В этот момент коммерция начинает преобладать над заботой.

Этот переход от заботы к коммерции может произойти в фирме или штатном подразделении любого размера. Это чаще всего не планируется, но случается. Это происходит, как и во многих других профессиях, когда дело налажено. Физики, архитекторы и юристы, например, часто оказываются в положении, когда ими больше движет коммерция, а не профессиональные цели их работы.

Существует понятное стремление сделать бизнес выше профессии. Мы беспокоимся о том, как создать возможности роста, чтобы сохранить лучших работников. Мы считаем, что нам необходима большая группа для предложения полного набора услуг и действительно больших изменений. А это требует больших денег. Плюс к этому в нашей культуре высоко ценится экономический успех. Однако превращение нашей профессии в источник дохода — это скорее мысленная установка, чем необходимое условие роста. Это вопрос цели, который становится этическим вопросом.

## **РОСТ МОЖЕТ УХУДИТЬ КАЧЕСТВО УСЛУГИ**

Растущий рынок консалтинговых услуг сделал эту проблему более острой и изменил отрасль. Например, в крупных бухгалтерских фирмах консалтинговые услуги обычно были вторым видом услуг, оказываемых потому, что клиент этого попросил, или для того, чтобы дать консультантам отдохнуть от более рутинной финансовой работы, которой они слишком долго занимались. Существовали крупные консалтинговые компании, но они в основном были экспертами в конкретном аспекте бизнеса, таком как маркетинг, стандартизация или технические инновации. Услуг, касающихся информационных систем и изменений организационной культуры, не было на экране их радара.

В значительной степени росту объема консалтинговых услуг способствовали растущая волна информационного общества вкупе с изменениями в промышленности. Многие крупные организации нашли более прибыльными сокращение, слияние и аутсорсинг профессий; эта точка зрения господствовала в восьмидесятых и девяностых годах, и нет признаков ее

ослабления. Фирмы ставили перед собой задачу сделать ту же работу меньшим количеством людей, и консалтинговый бизнес стремился получить выгоду от этих изменений.

Подъем бизнеса консалтинговых услуг произошел также благодаря интересу к улучшению качества, совершенствованию работы с покупателями и изменению культуры в направлении большей ориентации на командную работу. Все эти цели являются стоящими, но я хочу показать, как извлечение выгоды из наших услуг разрушило их цели. Я подобрал четыре примера — вы наверняка можете привести больше, — в каждом из которых присутствует благородное намерение, но отсутствуют обещанные результаты.

Областями являются *реинжиниринг, менеджмент производительности, развитие лидерства и менеджмент изменений*. Каждая из этих областей деятельности обладает силой и значимостью. Их цели неоспоримы. Однако когда из них стали извлекать выгоду и они стали популярными, что-то изменилось. Ниже приведен снимок того, что происходило.

### **Волна реинжиниринга... обещание чуда**

Реинжиниринг — хороший пример идеи, ставшей силой, а также пример деятельности консалтинговых фирм, дававших обещания, которые они не могли выполнить. После хорошего начала все обрушилось под собственной тяжестью. Осталось лишь пятно на репутации консалтинговых фирм. Мы могли бы сказать, что клиенты неадекватно реализовывали то, что рекомендовали консультанты, но этот аргумент слишком односторонний.

В идее о том, что организации должны быть структурированы в соответствии с ориентацией на потребителя, а не с удобно контролируемыми вертикалями, есть смысл. Это способ разрушить бюрократизм, который сделал организации неспособными давать клиентам уникальный, быстрый ответ на любой случай. Реинжиниринг, популяризованный Майклом Хаммером (Michael Hammer) в его книгах и презентациях, сделал из того, что обычно называли «реконструкцией социотехнических систем», майнстрим. Идея долгое время витала в воздухе, но М. Хаммер дал ей другое имя, расширил ее и создал для нее рынок, связав методику с новой покупательской средой.

Это вошло в моду настолько, что любое задуманное изменение называли реинжинирингом. Каждый отдел считал, что у них идет реинжиниринг. Я даже слышал, как отдельные люди говорили, что они сами находились в процессе реинжиниринга. В этом проявлялось желание стать современнее, а не лучше. Реинжиниринг стал синонимом реструктуризации и продавался крупными бухгалтерскими и консалтинговыми фирмами с обещанием 30—50%-ной прибыли на инвестированный капитал.

Сейчас эта волна спадает. Одна крупная компания потратила \$600 млн только на зарплату консультантам, чтобы реструктурировать себя и внедрить в свой бизнес современные информационные технологии. Спустя несколько лет руководитель этой компании поставил общественность в известность о том, что попытка не была успешной и около 2500 работников были переназначены, уволены и т. д. без существенного эффекта.

Темная сторона реинжиниринга, которая угрожает всей профессии, заключается в том, что данные обещания либо никогда не были выполнены, либо могли бы быть в конечном счете выполнены только посредством масштабных увольнений. Цель реинжиниринга рабочего процесса ради потребителей чаще всего была не осознана. Фактически многие из тех, кто использовал реинжиниринг, теперь возвращаются к прежнему, потому что обнаружили, что концепция не работает. Некоторые даже подали судебные иски, чтобы получить свои деньги назад.

Реинжиниринг является хорошим примером двух более крупных проблем: как консультанты извлекают пользу из того, что является модным, и как мы преследуем невидимые цели. Когда идея модна, она практически по определению становится косметическим решением. Когда консультанты предлагают услугу прежде всего из-за того, что клиент хочет этого, мы предпочитаем коммерцию заботе. Если бы мы просто занимались бизнесом, вы бы спросили: «В чем проблема? Клиент всегда прав. Мы просто дали им то, что они просили». Однако то, что мы несем еще и оказываем услугу, означает, что мы должны дать клиенту что-то большее.

У клиентов есть право ожидать, что консультант решит, принесет ли пользу то, что клиент хочет. Если менеджер клиента просит об услуге, которая не поможет или даже может принес-

ти вред, то когда консультанту говорить «нет» и отклонять работу? Это сложно сделать, особенно внутренним консультантам. Другой спорной стороной консалтинга является лицемерие, например когда сокращение преподносится как организационное усовершенствование. Реинжиниринг отчасти обладает этим качеством. Кто может спорить с необходимостью реинжиниринга ради покупателя? Организации прошли через длительный процесс интервью, реинжиниринговых команд и длительного обучения новой системе, а реальным конечным результатом усилий стало сокращение рабочих мест при незначительном реальном изменении в культуре или работе.

### **Менеджмент производительности... Позвольте мне сделать это для вас**

В культуре, где прибыльность и эффективность стали приоритетами, ответственность становится любимым словом каждого. Мы считаем, что существует связь между усилением ответственности в себе и остальных и ростом производительности труда. Организация сможет работать лучше, если мы сможем просто повысить нашу ответственность. Эта иллюзия создает рынок для методик и консалтинговых услуг, которые обещают большую власть. Существуют консалтинговые фирмы, которые гарантируют конкретные результаты в обмен на гонорар. Если вы не видите результатов — вы не платите гонорар. Как консультанты могут это гарантировать? Просто. Возьмите тот сегмент бизнеса, который вы обещаете сделать лучше. Консультант становится суррогатным менеджером, а линейный менеджер освобождает дорогу и отходит в сторону. Люди в подразделении живут под властью консультанта, и консультант помогает «улучшению характеристик труда» при помощи более тесного контроля и завершения с меньшим числом людей большего количества работы.

Это не настоящий консалтинг. Это то, что можно назвать «инсорсинг» («insour-cing»): привлечение в организацию на временной основе суррогатных менеджеров, которые готовы занять сложное место, уменьшить «число голов в подразделении», работать с людьми так, как не готовы это делать постоянные руководители.

Даже если необходимо, чтобы эта работа была сделана, подобная польза консультантов подрывает законность роли консультантов. Консалтинг больше не является обучающим, консультативным или создающим способности. Линейные менеджеры вызывают консультантов в роли змея, чтобы защитить свой хороший образ перед своими людьми. Когда мы соглашаемся с этим, это может быть хорошо для нашего бизнеса, но плохо для аспекта услуги в профессии.

Существуют более мягкие формы консалтинга по производительности труда, основная проблема которых больше связана со снятием показателей, чем с осуществлением контроля. Происходит возрождение убеждения в том, что того, что вы не можете измерить, не существует. Внутренние штатные группы все больше и больше принуждаются быть более ориентированными на бизнес и больше, чем раньше, думать о прибыли на инвестированный капитал. С этой теорией сложно поспорить.

Риск заключается в том, что штатные группы больше не будут заниматься изменениями в культуре организации или ставить культуру перед аспектами ее собственной близорукости. Консалтинг по рабочим характеристикам приведет к тому, что штатные группы будут больше похожи на окружающую их культуру. Это усилит услуги, которые касаются только симптомов и ищут одобрения ценою большего влияния, чем консультант или штатная группа в состоянии оказать.

В области человеческих ресурсов к этому существует большое принуждение. Человеческие ресурсы попадают в осаду, потому что большую часть их ценности сложно измерить. В периоды, когда беспокойства людей ослабевают, стремление «рационализировать» человеческие ресурсы почти всегда приводит к их удалению. Должен существовать способ, как качественные услуги могут демонстрировать свою ценность, не принося в жертву силу их уникальной перспективы.

### **Развитие лидерства... на вечеринке сегодня вечером**

Другая область экономической экспансии консалтинга появляется из-за нашей любви к лидерству. Мы ищем лидеров с конца семидесятых. До этого мы находились в поисках

менеджеров. Теперь отрасль производства лидеров больше наполнена обучением и презентациями, чем консалтингом. Отрасль управляется авторами и бывшими главными исполнительными директорами, которые во многих случаях нашли себе большее применение, обучая лидерству, вместо реализации себя как лидера. Хэдлайнеры вышли не только из частного сектора промышленности, но и из политики, спорта и государственной службы.

Высокие технологии индустрии лидерства точнее можно назвать индустрией совмещения развлечения и образования, потому что акцент делается на развлечении, а не на обучении. У верхушки хорошая оплата, время работы приемлемо, а ожидания невелики. Никто не спрашивает о финансовой отдаче организации в результате представления знаменитости. Они просто хотят, чтобы знаменитость могла остаться подольше. Количество курсов по руководству, от совмещения развлечения с образованием до мероприятий, проводимых один-два раза в неделю, предлагаемых внутри компаний и в качестве общественных конференций, быстро выросло. Я даже получил выгоду от этой тенденции.

Одной крупной компании потребовалась неделя обучения для двух тысяч высших руководителей. Одновременно проводилось сорок собраний для пятидесяти руководителей. Понедельник был посвящен глобализации, вторник — финансам, четверг — товарной инновации, а пятница была посвящена беседам с руководством. Среда была днем, посвященным полномочиям, и я написал книгу на эту тему. Так что я появился в качестве «человека недели» и говорил о наделении полномочиями сотрудников — предмете, который очень интересовал меня, тех, кто сидел в конце комнаты, и того, кто спонсировал программу.

Большинство участников находились там для того, чтобы получить в своем билете штамп. Некоторые были очень заинтересованы; некоторые казались очень увлеченными тем, что изучали; большинство находились там ради галочки. В конце концов я отказался от программы и в качестве постскриптума работы получил от вспомогательных работников особый прощальный подарок. Четыре человека, которые заведовали секретарскими и вычислительными функциями для программы, подарили мне футболку. Золотыми буквами на спине было написано: «Уполномочил Мою Задницу». Возможно, слегка грубо, но зато это подходящий комментарий к влиянию моих усилий.

Акцент на лидерстве тревожит, потому что оно основывается на убеждении в том, что организации — это творение тех, кто ими управляет. Обучение лидеров становится центральной стратегией для усовершенствования организации. Существует мало подтверждений того, что обучение лидеров оказывает какое-то влияние на организационное изменение, и отдача от инвестиций в него очень мала.

Это сильно контрастирует со вниманием, которое уделяется подготовке на более низких уровнях, и это действительно является формой власти в руках элиты. Руководителей первой линии обучают по два часа в неделю в течение шести недель и при этом просят оправдать инвестиции. Команду высших руководителей отправляют в университет на четыре недели, и вопрос о полученной ценности ограничивается ответом участвующих менеджеров, понравилась ли им программа. Четыре недели в Кембридже, Шарлотсвилле, Эванстоне, Пало-Альто — что может не понравиться?

### **Менеджмент изменений... контраст между намерением и формой**

Столкнувшись с конкуренцией и потерей покупателей в восьмидесятые годы, менеджеры решили, что необходимо изменить культуру. Требования лучшего качества и большей сосредоточенности на покупателях добавились к традиционным стремлениям к снижению издержек и к ответственности. Нам были необходимы рабочие места, в которых люди действовали как владельцы, работники чувствовали себя уполномоченными и участвующими, изменение приветствовалось, а страх был вытеснен.

Чтобы достигнуть этих целей, менеджеры приглашали консультантов, чтобы положить конец системе «команда и контроль» и стимулировать совместную работу. Боссы должны были стать тренерами, работников должны были называть компаньонами; все должны были работать в командах, даже помимо должностных обязанностей. Это достигло стадии, когда работники должны были оценивать своих боссов точно так же, как студен-



ты колледжа оценивали своих преподавателей.

Все это было серьезным делом и создало потребность в помощи консультантов. Во многом эти попытки изменения культуры питали интерес к консалтингу по реинжинирингу, лидерству и менеджменту производительности. Этический вопрос возникает из-за несоответствия между заявлениями и реальностью. Обещание изменений в культуре, по существу, означало необходимость изменения власти: команды, причастные к работе, должны были обладать большим контролем над исполнением и расходами.

Большая часть сопровождающего консалтинга была выполнена таким способом, который подрывал реальное обретение власти и возможности выбора работников. Для начала мы были убеждены в том, что работники были на тот момент неспособны использовать большую возможность выбора без интенсивного обучения. Им надо было дать инструменты полномочий. Их надо было обучить работе в командах. Их надо было убедить в том, что они должны действовать так, чтобы это служило процветанию бизнеса. И именно консалтинговые компании владели этими инструментами и методами убеждения, которые они продавали путем серий тренировок и консалтинговых услуг работникам, хотя платили им организации.

Ходовые инструменты консультантов не были ограничены обучающими услугами. Существовали основные принципы для определения новых компетенций, которые потребовались бы в новом веке. Существовали новые методы оценки изменений. Существовали основные коммуникационные программы для рекламирования и объяснения новой культуры как работникам, так и внешнему миру.

Проблемы, о которых я веду речь, в действительности не касаются эффективности принимаемых усилий, даже при том, что отзывы об изменениях в отдельно взятой части культуры отличаются в зависимости от того, с кем вы говорите. Если вы говорите с топ-менеджером, который спонсировал попытку, или с внутренним или внешним консультантом, который осуществлял ее, они считают, что попытка была очень успешной и культура на самом деле изменилась.

Но если вы говорите с работниками, то в большинстве компаний, которые были получателями консалтинговых услуг, как правило, обнаруживается, что страх остается повседневной частью жизни; они работают в каких-то командах, но индивидуализм по-прежнему остается главным подходом к выполнению работы; и, хотя у них может быть больший бюджет и больше власти, чем раньше, топ-менеджмент по-прежнему осуществляет плотный контроль и патриархат процветает.

Вопрос о том, изменилась ли культура, становится практически вопросом с запрограммированным ответом. Что бы вы ни предполагали, вы можете найти подтверждения этому. Больше всего меня беспокоит то, как консультанты и менеджеры подходили к задаче проведения организационных изменений. Всякий раз, когда попытки изменения служат в большей степени для создания бизнеса поставщика услуг, а не для клиента, или когда попытки изменения служат просто укреплению существующей культуры и системы взглядов о контроле и власти, работа является спорной. Ниже представлена практическая деятельность, девизом которой является: «Они являются проблемой; им необходимо меняться, нам — нет».

### **Они являются проблемой; им необходимо меняться, нам — нет**

При определении более низких уровней и зачастую менеджеров среднего звена как «проблемы» руководители изменения усиливают покровительствующие и властвующие позиции менеджмента. Между консультантом и высшим руководством существует заговор в решении о том, что необходимо меняться остальной организации. Существует пространственная иллюзия, что или топ-менеджменту нет необходимости меняться, или все, что им нужно, — это быстрое обучение; они получают полудневную версию обучения, на постижение которого у других работников уходит три дня.

Иногда имеется понимание (или хотя бы риторика) того, что руководство тоже должно меняться, и многие группы руководителей работали над своими взаимоотношениями, чтобы внести в организацию больше командной работы. Но чаще всего считается, что реальное изменение должно проходить на более низких уровнях. Когда консультанты

подтверждают это убеждение и становятся главными экономическими бенефициариями этого, это значит, что мы ходим по тонкому льду.

Эта дилемма была наиболее очевидна на гребне волны реинжиниринга. Очень редко попытки реинжиниринга начинались с фокусировки на людях, подписывавших чек. Очень немногие попытки привели к сокращению рабочих мест на том уровне, где проект был подписан. Когда обещание заключалось в реструктурировании работы, связанной с основными процессами, реальный результат обычно заключался в рационализации сокращений.

### **Использование оценок как пути к рыночным услугам**

Во многих случаях консультанты участвуют в определении проблемы или оценке «потребностей в обучении». Слишком часто оказывается, что установленные *потребности* в обучении лучше всего удовлетворяются *услугами* по обучению и обучающими *программами*, предлагаемыми теми же консультантами. Этот мост между диагнозом и рецептом фактически является стратегией бизнеса для многих консалтинговых фирм. Некоторые даже отказываются от оценки, дабы не потерять клиента для будущего бизнеса.

Чтобы сделать стратегию правдоподобной, консультанты приспособливают свои услуги под нужды заказчика. Характер обучения остается неизменным, производятся лишь косметические изменения для того, чтобы оно выглядело как уникальное предложение данному клиенту. Какой бы «подготовленной на заказ» или «специализированной» она ни была, каждая программа только поверхностно отличается от предыдущей, а консалтинговая фирма является экономическим бенефициарием своего собственного анализа, который считается объективным.

### **Сговор о проведении косметического изменения**

В начале девяностых Ассоциация качества и совместной работы (The Association for Quality and Participation) обнаружила, что 73 из опрошенных крупных компаний считают, что у них была программа привлечения служащих к решению проблем организации, но эти программы повлияли только на 13% рабочих мест в этих компаниях. Такое распространение определяет разрыв между обещанием и реальностью. Активизация работников произошла тогда же, когда организации сокращали число уровней менеджмента и рабочую силу для увеличения производительности.

В то время как совместная работа служащих и изменения в культуре реально имели место в таких компаниях, как *Ford* и *Harley-Davidson*, для многих компаний это являлось способом надеть красивую маску на реальную цель, которая заключалась в сокращении персонала и затягивании пояса. Консультанты стали ингредиентом косметических средств. Существует недопустимое напряжение между институциональным обещанием и совместной работой, или наделением полномочиями, или заботой о покупателях и консалтинговым процессом изменения, который использует такие выражения, как «подгонять изменение» или «взять концепцию и встроить ее в организацию». То, к чему это приводит, — менеджмент с высоким контролем, идущий плечом к плечу с контролируемыми консультантами, которые «продают» и «устанавливают» реструктурирование, направленное на совместную работу, уполномочивание и иллюзию того, что люди — это «актив института номер один».

Если организация верит в сильный контроль, проявляет сильный контроль и нанимает консультантов для того, чтобы усилить его, — это хорошо и приемлемо. Когда консультанты продают услуги для создания упаковки высокоразвитой совместной работы, маскирующей действительность, в которой бизнес будет продолжаться как обычно, тогда мы заслуживаем выпускаемых в нас стрел.

### **Кто получает похвалу?**

Оценивать важность, значение профессиональной услуги сложно. Мы хотим приписать консалтинговым усилиям снижение переменных издержек или улучшение показателей работы. Несмотря на то что потребность доказывать нашу ценность важна, консультант принимает похвалу когда это, чаще всего, преувеличение нашей роли и ее ценности. Пока консультант не станет суррогатным менеджером и не возьмет на себя задачи менед-

жера, никакой похвалы не слышно. Организационные результаты достаются тем, кто живет в системе.

В качестве побочного комментария надо сказать, что консультанты предрасположены своей ролью и индивидуальными особенностями к преувеличению своей ценности. И в самом деле, эта роль почти требует самонадеянности. Клиенты хотят кого-то, на кого можно опереться, того, кто производит впечатление человека, у которого есть решение неразрешимых проблем. Плюс к этому, встречая нового клиента, у консультанта есть, может быть, час, чтобы войти в контакт с людьми, понять ситуацию, сделать предложения, определить план и оговорить общую цену и сроки. Это работа не для тихони.

Кроме того, если вы находите консультанта, который также любит проводить обучение, делать презентации на конференциях и писать книги, вы находите человека, который любит свет прожекторов и обычно присоединяется ко всем протестам человечества, дающим повод заявить о себе. Принимая во внимание все это, инстинкт принимать похвалу становится еще более понятным.

Однако реальность состоит в том, что риск изменения (и вознаграждение) принадлежит линейной организации. Смелость, воля и настойчивость в доведении изменения до конца требуются от менеджеров и служащих, а не от консультантов. В ключевые моменты мы можем очень сильно поспособствовать, но, когда мы в наших брошюрах и рекламах ставим себе в заслугу снижение издержек и улучшение показателей работы, мы несколько преувеличиваем свою роль в ущерб клиенту. Это так, даже когда они дают нам разрешение использовать их результаты для нашей собственной выгоды.

## **ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ПРОДАВЦОВ**

Когда я размышляю об этических ловушках, в которые мы попадаем, наиболее удивительной из них является готовность линейных менеджеров следовать моде и покупать то, что является популярным. Когда руководитель какой-либо компании высокого уровня заявляет, что победой фирма обязана новому подходу, — подход превращается в моду. Не важно, что автор реинжиниринга Майкл Хаммер (Michael Hammer) утверждает, что 70% попыток провести реинжиниринг заканчиваются неудачей, — все хотят реинжиниринга. Возможно, каждая организация самоуверенна и не сомневается в том, что она попадет в 30%, которые преуспеют, но большинство из них ошибается. Многие большие консалтинговые усилия не принесут результатов. Однако когда парад мод начинается, его не остановить, и мы, консультанты, участвуем в нем и извлекаем из него прибыль.

Каждая организация заявляет о том, что желает быть «номером один», лидером в своей сфере, центром инноваций и творчества. Тем не менее, когда приходит время экспериментировать с новыми стратегиями, менеджмент хочет знать, где эта идея уже сработала. Если какая-нибудь другая выдающаяся компания смогла сделать это — и мы это сделаем. Если мы должны быть первыми, надо подождать. Консультанты извлекают пользу из этого предупреждения, предлагая безопасность.

Консалтинговые фирмы зарабатывают на жизнь, предоставляя легальность попыткам менеджера продать идею внутри организации. Или играть роль плохих полицейских, продвигая непопулярные решения, рационализируя сокращения штатов, применяя жесткие стратегии, возвращающие к основам. К подобному использованию консультантов приводит робость промышленных магнатов, но мы должны признавать характер своего участия.

## **ОБЛАДАНИЕ ТЕНЬЮ: НЕКОТОРЫЕ МЫСЛИ О ТОМ, ЧТО ДЕЛАТЬ**

В каждой профессии то, что начиналось как профессия, в определенный момент становится бизнесом. Мы начинаем свой путь в какой-либо профессии, потому что это работа, которую мы хотим делать. Когда мы преуспеваем, мы отходим от самой работы и нас привлекает управление работой. Стремление устоять и преуспеть переводит наше внимание с того, как предоставить качественную услугу, на то, как построить успешный бизнес. Напряжение между этими двумя сторонами неизбежно. Это задача, для которой не существует простого решения.

Консалтинг — это тоже услуга, и поэтому вероятно, что клиенты будут ожидать от вас

качеств, которыми вы не обладаете. В известном смысле клиент питает несбыточную надежду. В поиске консультанта присутствует элемент поиска «суперчеловека», будь то мужчина или женщина. Так что клиент бывает готов требовать и ожидать большего, чем мы можем быть способными предложить.

В противовес этому существует несколько шагов или как минимум способов мышления, которые по меньшей мере повысят нашу осведомленность о даваемом нами поводе к циничному отношению и сомнениям, которые инфицируют отрасль консалтинга. В лучшем случае мы можем найти способ работать там, где стремление, которое привело нас к этой работе, может быть реализовано.

#### **Говорите «нет» так же часто, как вы говорите «да»**

Консультанты должны сами принимать решения о том, на какие проекты они согласны. Мы должны говорить проектам «нет» так же часто, как мы говорим «да». Существует много причин, чтобы отказать от проекта. Клиенты всегда хотят, чтобы мы работали с симптомом. Они считают, что обучение или реструктуризация решит их проблему, хотя это просто отложит решение. Говорите «нет», когда отношения между вами и клиентом не складываются. Будьте осторожны, когда клиент ожидает от вас того, чего вы не можете выполнить. Говорите «нет» пятидолларовому решению пятидесятидолларовой проблемы.

#### **Говорите правду — ради своей же пользы**

Перестаньте измерять успех своей работы по штатному консалтингу внутри организации по размеру вашего штата, объему работы, который вы можете выполнить, или положительным оценкам со стороны топ-менеджеров. Если вы являетесь внешним консультантом, не оценивайте свою работу по объему продаж вашего бизнеса, рентабельности капитала или объему прибыли. Установление целей быстрого роста вашего бизнеса заставит вас и остальных братья за маргинальный бизнес. Это выведет новые услуги на рынок до того, как они будут полностью разработаны.

Начните измерять свою работу по оптимизму и самодостаточности, которую вы оставляете после себя. С принципиальной точки зрения консалтинг несет образовательную функцию и функцию создания способности. Вам необходимо быть экономически самодостаточными, искренними, но суть не в этом. Вы *добились* успеха, когда клиенты чувствуют себя более ответственными за свою систему, более способными самим учиться в будущем, более уверенными и влиятельными в создании организации, в которую они верят. Это качественные показатели, но они проявляются, если им уделять внимание.

#### **Растите в своих пределах**

Признайте тот факт, что работа, которую вы выбрали, скорее всего, останется бизнесом, похожим на бутик. Главным является профессиональная деятельность, а не размеры деятельности. Для внешних консультантов: решите, сколько денег вам необходимо для жизни и сколько дней вы готовы работать, определите в соответствии с этим ваши тарифы и избегайте разговоров с другими консультантами, в которых они будут спрашивать вас о том, насколько вы заняты или успешны.

Если на ваши услуги большой спрос, чем вы можете удовлетворить, отдайте бизнес. Подготовьте людей, которые будут делать то же, что делаете вы, и которых вы уважаете, и передавайте дела им. Не берите комиссионных посредника и не говорите о слиянии или партнерстве, отбросьте экономические соображения. Если вам это кажется неестественным и противоречащим вашей культуре, значит, вы на правильном пути.

#### **Учитывайте мнение каждого**

Ваш клиент — это вся система. Необходимо поддерживать, обучить и полностью информировать все ее части. Убедитесь, что на клиента менеджера, решающего вас нанять, результаты изменений влияют так же, как и на других людей на более низких уровнях организации. Если проект начинается как способ контроля или изменения других, будет очень сложно направить его туда, куда он должен быть направлен. Должно быть выбрано реальное изменение. Это добровольный акт. Если мы присоединяемся к руководству в его попытках изменить остальных, мы становимся агентами высшего руководства — и частью проблемы. Мы становимся уловкой, которая в конце концов подорвет доверие и усложнит его завоевание в будущем.

Спросите, будете ли вы готовы к тому, чтобы все члены организации клиента были свиде-

телями вашего с клиентом обсуждения плана действий, — свежая проверка обещаний, которые мы даем, и планов, которые разрабатываем. Соответствие этой проверке изменит многие разговоры. Будет сложнее обвинять людей, которые не находятся в комнате, и сложнее планировать изменение других.

### **Оставьте это все позади**

Возьмите на вооружение концепции «домашнего обучения» и создания способности. Клиенты обладают способностью учиться и создавать для самих себя будущее, для обеспечения которого, как они думают, необходим консультант. По существу, ваша работа — это работа учителя, а не решателя задач. Вам может понадобиться решить проблему в короткие сроки, но со временем вам необходимо разработать для людей способы научиться вашим умениям. Будьте поддерживающей системой для самодостаточности ваших клиентов.

### **И наконец, научитесь прощать**

Думая об этих конфликтах и парадоксах, приходишь к выводу, что для их разрешения необходимо умение прощать. Никто не может жить полностью в соответствии со своими убеждениями. Поэтому мы и называемся людьми. Фактически это причина, по которой при первом акте консультации Бог позволил змею поговорить с Евой. Съев это яблоко, она и Адам потеряли свой рай и получили свои человеческие качества и всю свободу и изъяны, которые ее сопровождают.

Свобода дает нам возможность говорить правду, хотя бы самим себе, о выборе, который мы сделали. Если мы беремся за дело, потому что нам нужны деньги, пусть будет так. Если мы преувеличиваем, давая обещание, потому что это единственный способ двигаться дальше, если мы ищем одобрения от руководства, если мы увлеклись модой и обнаруживаем, что копируем язык других, — все это можно простить.

Сложно простить самообман и позиционирование самих себя выше своих клиентов и тех, кто делает нашу работу. Это надменность и высокомерие, и они приходят вместе с нашими рабочими докладами. Именно наши осведомленность и мужество в признании того, кем мы являемся, позволяют нам предлагать услугу и заботу — самое лучшее в нашей профессии. И может быть, однажды меня будет меньше смущать мой выбор профессии и, еще лучше, я перестану отпускать плохие консультантские шутки.