

НОВЫЙ ЭТАП В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСАЛТИНГЕ

ДЖ. ПУРДЕХНАД

Пенсильванский университет, Филадельфия, США
Jp2consult@aol.com

Развитие консалтингового бизнеса вошло в новую фазу: происходит процесс создания усовершенствованной технологии – трансляционного консалтинга. Обсуждаются причины, вызвавшие этот процесс, направления его развития и возможные последствия.

Ключевые слова: консалтинг, коллективное творчество, решение проблем.

ВВЕДЕНИЕ

Отрасль управленческого консалтинга переживает период непрерывного роста и развития: согласно исследованиям, оборот средств на рынке консультирования организаций, включая консалтинг по информационным технологиям, достиг 20–30 млрд долл. в год. С другой стороны, исследования обнаружили, что средняя продолжительность существования предприятия в США непрерывно сокращается, с 75 лет в 1937 г. до менее 15 лет сегодня (при том, что средняя продолжительность жизни населения в США за этот же период выросла с 61 года до 77,5 года). Как объяснить парадокс, что организации, всё чаще потребляющие всё больше информации об управлении бизнесом, всё скорее выбывают из бизнеса?

Реалией времени является то, что начало 21-го века характеризуется нарастанием числа трудно решаемых проблем в бизнесе, управлении, да и в обществе в целом. Многочисленные исследования показывают, что старые распространённые подходы к решению проблем не справляются с нарастающей сложностью реальности.

Сегодняшние организации в США оказываются в чрезвычайно сложных ситуациях, требующих решения, и чаще, чем когда-либо ранее, обращаются к консультантам за «экспертным советом». Более того, бизнес-среда становится всё более глобальной, динамичной и взаимосвязанной, в результате чего нарастает скорость перемен, сопровождающаяся быстрым устареванием многого из приобретённого в прошлом опыте. Всё больше проблем, с которыми мы теперь сталкиваемся, не имеют прецедентов, и поэтому сокращается набор знакомых способов, пригодных для их эффективного решения.

Системы, столь успешные в прошлом, часто не могут достичь успеха, несмотря на все усилия. Реализация различных обнадёживающих и дорогостоящих программ не приводит к существенным результатам. Применение таких подходов, как «continuous improvement» («непрерывность изменений»), «bench marking» («стандартизация») и «analytical thinking» («аналитическое мышление»), во многих случаях только усугубляет ситуацию. Более того, возня с незначительными факторами и поиск косметических мер даже для наиболее острых проблем нашего времени не дают результатов и только ускоряют появление новых проблем.

По традиции организации либо игнорируют кризис, либо вбрасывают в него деньги. Оба эти подхода не срабатывают. Лидеры пытаются действовать без определения предпосылок успеха. Ученые, пытаясь найти решение проблемы, лишь обнаруживают, что она с трудом втискивается в узкие рамки традиционных отраслей знания. Эти трудности связаны с тем, что научные дисциплины образовались как категории для познания и понимания отдельных аспектов мира. Каждая дисциплина рассматривает разные стороны одной и той же реальности. А реальность является совокупностью систем, вовсе не ограниченных рамками создаваемых нами интеллектуальных категорий.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПОДХОД – ТРАНСЛЯЦИОННЫЙ КОНСАЛТИНГ

К несчастью, многие из предлагаемых советов стали неэффективными во времена, когда процессы, требующие вмешательства, больше не являются «плавными», а стали сильно «турбулентными», и именно сложность их динамики приводит к неожиданным неудачам программ и проектов в организациях, ранее бывших успешными.

Возникло ощущение срочной необходимости предпринять что-то против нарастания числа не поддающихся решению проблем; сформировалось осознание того, что причиной беды является так называемый «кризис понимания». Пугающим вызовом стала необходимость учитывать мириад переменных, влияющих на поведение системы, и опреде-

ления каузальных связей между ними для структуризации выглядящих хаотическими проблемных ситуаций. А тем временем общество на себе ощущает, как приходят в упадок системы здравоохранения, образования, транспорта, правосудия, связи и др.

Главное в том, что многие организации оказываются неспособными справиться с нарастающей сложностью мира и стараются найти упрощенные решения даже для наиболее острых проблем государственного масштаба. Основная суть этого кризиса заключена в недостаточном «осознании ситуации». Слишком часто мы решаем не те проблемы. Некоторые (например, *Ian Mitroff* [1]) называют это «ошибкой III типа», т.е. «принятием симптомов за причины». Такая неудача в получении ожидаемого результата, несмотря на затраченные усилия, связана чаще всего с появлением нового, уникального класса проблем. Обычные формулировки и решения неприменимы к таким проблемам.

Хотя особенности таких проблем, отличающихся от более знакомых и простых проблем, довольно подробно описаны современной наукой управления, многие практики-менеджеры либо ничего об этом не знают, либо не обладают нужными мировоззрением и технологиями для работы с такими проблемами.

Более того, нужда в альтернативных подходах нарастает – по мере того как современная экономика становится всё более наукоёмкой и глобальной и в ней основными ценностями становятся коллективное сотрудничество и коллективное творчество, новые технологии, более развитые сети коммуникации, всё это позволяет стейкхолдерам организации объединять их знания для порождения новых идей и реализации новых возможностей. Хотя новые продукты и услуги сохраняют приоритетность, организации, достигшие финансового успеха, стремятся найти всё более эффективные способы взаимодействий внутри своих «бизнес-экосистем», предвкушая богатый урожай множества инновационных идей.

Таким образом, возникшие обстоятельства, вызвавшие ускорение темпов изменений, увеличение сложности и неопределённости, сделали неэффективными традиционные организационные формы, методы планирования и технологии решения проблем. Эта дилемма предоставляет великолепные возможности для развития новых подходов к проблемам, требующим уникальных решений. Чтобы преобразовать традиционный консалтинг для ответа новым вызовам, нужно, как минимум, осуществить синтез точных и гуманитарных наук с системным и проектным подходами, резко усилив способность познавать и преобразовывать даже самые трудноразрешимые проблемные ситуации. Для осуществления этого потребуются создать новый, *трансляционный* («многоязычный»), тип консалтинга, способный справиться с амбиционными вызовами пу-

тём тесного сотрудничества организации с экспертами разных научных специальностей.

В этом деле может быть полезным опыт создания *трансляционной* (междисциплинарной, «доказательной») медицины. В Википедии доказательная (evidence based) медицина определяется как «процесс, который ведёт от практической медицины к надёжным решениям общих проблем здравоохранения общества. Он нацелен на повышение здоровья и долголетия населения Земли и осуществляется путём создания широких команд учёных и практиков, которые сосредотачивают усилия на соединении фундаментальных научных результатов (в том числе со стороны социальных и политических наук) с клинической практикой, и переноса в клиническую практику результатов этого соединения».

Если говорить в самом общем смысле, то целью трансляционного консалтинга является построение мостов между теорией и практикой, между бизнесом, техникой, медициной, гуманитарными и естественными науками, между традиционными и альтернативными взглядами на мироздание. Он должен предложить такой метод исследования, который готов работать с любыми нужными дисциплинами, в поисках мудрости соединяет анализ и синтез. И прежде всего он должен практиковать междисциплинарные исследования, которые выходят за рамки традиционных методов, ради более успешного решения проблем сегодняшнего общества и организаций. Разрыв между желаемым и действительным он должен преодолевать путём:

- построения междисциплинарных мостов,
- установления общих стандартов для измерений и числовых представлений,

- построения мостов между разными организациями.

Через осуществление образовательных и консалтинговых проектов новый подход должен играть важную роль в создании и развитии таких важных социальных явлений, как:

- новое видение мира,
- устранение барьеров между профессиями, без снижения профессионализма,
- создание междисциплинарных команд для проведения исследовательских, образовательных и консультационных работ,
- продвижение познания от уровня данных к уровню мудрости,
- новый педагогический подход к процессу обучения,
- коллективные инновации через технологии открытых инноваций и краудсорсинга.

В сегодняшней экономике, базирующейся на знаниях, стоимость организации всё больше зависит от её интеллектуальной собственности.

Первостепенной становится необходимость создания стоимости путём вовлечения стейкхолдеров в проектную деятельность, в частности в разработку инновационной «модели бизнеса». Поэтому центральным для бизнеса стал вопрос о том, как увеличивать возможности и стоимость бизнеса за счёт использования знаний, которыми обладают люди в организации? Затем критической составляющей успеха организации является выполнение стратегии. Задачей является, как привлечь широкое сообщество стейкхолдеров к участию в осуществлении планов и как сохранить это участие неубывающим со временем.

Обычно чем сильнее участие стейкхолдеров, тем успешнее выполняются планы. Основными видами совместных инноваций стейкхолдеров стали «открытые инновации», «проектное мышление», «технологии Enterprise 2.0». Необходимо осуществить синтез этих концепций, создав комплексный системный подход к инновациям в организации.

Таким образом, для трансляционного консалтинга потребуется развить новую парадигму, которая должна охватить новый образ мышления, новые методологии и прежде всего новую модель получения доходов консалтинговых фирм. Практикующим консалтинг организациям и индивидам предстоит осознать этот феномен и использовать новые подходы как возможные способы ведения своего бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Dirty Rotten Strategies: How We Trick Ourselves and Others into Solving the Wrong Problems Precisely* (High Reliability and Crisis Management), Ian Mitroff and Abraham Silvers, Stanford Business Books, 2009. – <http://www.amazon.com/Dirty-Rotten-Strategies-Reliability-Management/dp/0804759960>.

2. *Ongoing Discussion «Thought Piece»*. *TRANSLATIONAL CONSULTING* / Prepared by John Pourdehnad, Training and Consulting Services, School of Arts and Sciences, University of Pennsylvania. Ongoing Discussion Host: Bill Bellows, William.bellows@pwr.utc.com. For Pratt & Whitney Rocketdyne's InThinking Network's Ongoing Discussion, September 2012.