**«Мягкое» внедрение изменений**

Гончарук В.А., консультант по маркетингу и управлению

**Немного об организационных изменениях**

Эта статья на тему, которую автор затрагивал в трех своих книгах, пытался раскрыть в семинарах, и которую не рассчитывает сколь нибудь полно проработать и здесь – в лучшем случае осветить еще один аспект. Внедрение изменений на предприятии. То, что составляет 90% работы топ-менеджера, то, за что имеет смысл платить консультанту. То, что позволяет фирме развиваться.

Существует масса теорий о «самообучающихся» и «саморазвивающихся» организациях, для которых вопрос изменений вроде бы и не стоит. Однако как практик, много лет занимающийся внедрением изменений, рискну заявить: «саморазвивающаяся» организация движется в нужную сторону, когда ее удается заставить. В противном случае «коллективный разум» поддается коньюктурному давлению сиюминутных интересов, фактору сохранения стабильности отношений, решает важнейшие задачи лишь в рамках сложившегося баланса власти и имеющейся корпоративной культуры. Он готов, по примеру Форда, «красить машины в любой цвет, пока он остается черным».

В жизни каждого предприятия существуют этапы, когда изменения должны проводиться насильственно, поскольку требуют от людей выполнения новой для них работы, новой системы отношений, новой ответственности за результат. Это происходит, когда фирма вырастает из «семейной» структуры 40 чел. численности, и экстенсивное развитие только снижает ее эффективность. Это происходит при освоении новых рынков и создании новых подразделений. Это происходит при переходе на холдинговые отношения, слиянии, поглощении, разделении компаний. И это вновь происходит в холдинговых подразделениях, которые, в свою очередь, растут от «семейных» структур до дивизиональных, сливаются, делятся – совершенствуются.

Термин «насильственно» тем не менее, не предусматривает исключительно силового давления в проведении реформ. Наоборот, именно жесткие методы внедрения часто дают противоположный желаемому эффект. Если бы битьем удавалось добиться от коровы молока, «удои» на ниве управления превзошли бы любые ожидания. Фирме действительно нужно, чтобы люди делали конкретную новую работу, но далеко не безразлично, как они ее будут делать.

На одном предприятии, например, консалтинговая фирма блестяще разработала новую схему учета эффективности производства. Благодаря жесткому стимулированию (не справился – «на вылет») загрузка производственных мощностей поднялась с 80% до 96%. Однако спустя 3 месяца ряд ключевых специалистов уволился, оставив фирму на уровне 73% загрузки, превысить который она уже не могла.

В другом случае была разработана комплексная стратегия холдинга, чей менеджерский состав «вписали» в схему с помощью должностных инструкций и контроля за рабочим временем. Почти год фирма успешно «раскручивалась», а потом три года уверенно «тормозила», поскольку снова и снова приглашать консультантов для коррекции стратегий в меняющейся рыночной ситуации казалось нерентабельным, а своих менеджеров уже приучили следовать букве инструкции под страхом увольнения.

Наконец, показателен пример фирмы, в которой жесткими методами не удалось добиться даже временных результатов. Там директор по маркетингу, наделенный чрезмерными полномочиями, пытался заставить сбытовиков собирать рыночную информацию (что само по себе имеет смысл). Не найдя взаимопонимания, он начал штрафовать менеджеров по результатам каждого дня, дойдя к концу месяца до 90% вычета из их зарплат. В ответ сбытовики принципиально не продавали ходовую продукцию со склада, грамотно спланированного директором по маркетингу, предлагая клиентам работать с аналогами под заказ. (Решением затянувшегося конфликта стало увольнение всех его участников).

«Мягкое» внедрение – это разработка необходимых систем и технологий силами менеджеров предприятия. «Насильственность» заключается в том, что людей заставляют разрабатывать нужные вещи с нужным качеством в нужный срок. Для этого необходим «двигатель прогресса», которым обычно выступает руководитель, и консультант (которым может быть тот же руководитель, если изменения производятся самостоятельно). Этот подход требует бόльших затрат времени на подготовительном этапе, но имеет ряд несомненных преимуществ. Во-первых, то, что человек «изобрел сам», он понимает, и, скорее всего, готов выполнить. Во-вторых, он способен изобрести нечто похожее (скорректировать технологию) при определенных изменениях ситуации. В-третьих, стоимость консалтингового сопровождения (если оно вообще применяется) на порядок ниже стоимости проекта «под ключ», который, к тому же, не всегда работоспособен.

Мы будем рассматривать изменения с помощью консультанта, т.к. наибольший опыт автора наработан именно в данной области. Хотя, повторюсь, своевременная коррекция технологий по ситуации – постоянная задача руководителя фирмы, которую он должен решать независимо от доступности консалтингового ресурса.

**Диагностика предприятия**

Диагностика, проводимая консультантом, имеет целью, в том числе, создание предварительного плана реформ. Итог в виде списка проблем, которые надо решать, или абстрактной картины «светлого будущего» не имеет для заказчика смысла. Первое он, в основном, знает, разве что описывает «ненаучными» терминами, второе может увидеть в любом учебнике. Основной результат дает как раз внедрение, поэтому именно оно начинает прорабатываться с первого момента диагностики.

Главным методом является обычно глубинное интервью – разговор «тет-а-тет» с руководителями бизнеса, ключевыми менеджерами и специалистами на ответственных участках. Кроме снятия действительно глубинной информации о предприятии (вплоть до признаний менеджера в воровстве с разъяснением, как и почему он ворует – случай из практики), интервью позволяют выявить, какие идеи сотрудники предприятия выдвигают, какие поддерживают, и каким противостоят. Это дает консультанту картину будущего сопротивления изменениям (в том, что оно последует, можно не сомневаться). В беспроблемных случаях (т.е. в отсутствие конфликтов на предприятии и относительно общем понимании цели) во время диагностики можно начать и более масштабную подготовку – обсудить с менеджерами свои гипотезы о путях и методах развития предприятия, получить предварительное согласование новых идей. В ряде случаев согласие будет достигнуто, в других – сформулированы позиции сторон, что позволит грамотно спланировать политику внедрения.

Отчет по результатам диагностики содержит основные характеристики цели, путь и методику ее достижения (безразлично, решается ли задача построения сбытовой сети, структуры или системы управления холдингом). Формулируется суть, а не детали, предлагается метод, а не инструкция. (Детальная проработка многоступенчатого алгоритма здесь просто не имеет смысла, т.к. без изменений может быть внедрен только первый шаг). Отчет включает как факты, подтвержденные данными предприятия, так и гипотезы о работе новой схемы. Для проверки гипотез нередко планируется эксперимент. Проект базируется на имеющихся или доступных людских ресурсах, которые уже наложили ограничения на спектр возможных решений.

Реальное внедрение изменений начинается с презентации отчета заказчику. Предложенная программа почти всегда требует изменений в первую очередь от него. Иногда речь идет об отказе от привычных методов стимулирования персонала. Часто – о новых полномочиях владельца и топ-менеджеров. В случае нескольких собственников это может быть перераспределение их обязанностей. Отчет, одобренный в общем и целом, может вызывать сопротивление заказчика в части, требующей новых для него действий, отношений, делегирования полномочий.

На этом этапе необходимо получить согласованную программу внедрения, которую будет осуществлять, главным образом, заказчик. Для проведения реформ в короткие сроки желательно подкрепить экспертную власть консультанта властью должности руководителя (при самоустранении руководителя от внедрения процесс затягивается раза в три). Руководителю не обязательно соглашаться со всеми пунктами отчета. Например, нередки разногласия в части перспектив «любимых» бизнесов – «красивого магазинчика», «карманного турагентства», и т.п. Но главная линия изменений должна одинаково пониматься заказчиком и консультантом.

В практике автора, в начале консультационной деятельности, был случай, когда заказчик «предпринял волевое усилие» для согласования позиций. Не будучи убежден в предлагаемых мерах, он, тем не менее, озвучил их персоналу на общем собрании. Ему пришлось выступать по бумажке и отказаться от ответов на вопросы. В результате реформы затянулись на три месяца, т.к. персонал, чувствуя неуверенность руководителя, активно сопротивлялся переменам.

Говоря о согласовании позиций, нужно понимать, что оно должно быть сознательным, и задачей консультанта является достаточное обоснование предлагаемых мер.

**Процесс внедрения**

Формальным началом внедрения изменений обычно является презентация отчета ключевому персоналу (практически тем людям, с которыми консультант проводил интервью). Иногда заказчик сокращает материал в части рекомендаций руководству и принципов стимулирования. Отчет предварительно раздается для изучения, а затем презентуется консультантом – не как догма, а в качестве схемы, требующей доработки совместными усилиями. Программа реформ принимается «на ура», и … ни один человек не выполняет ни одного нового действия, даже если эти действия прописаны по часам.

Почему это происходит? Во-первых, принимая программу в целом, каждый одобрял изменения, которые должен в своей области провести сосед. «Отдел снабжения действительно должен добиваться лучших скидок от поставщиков, маркетологи – давать больше информации, а директор – делегировать больше прав. А что касается сбыта, – тут как раз и нужна доработка, позволяющая применять старую технологию, поскольку она единственно верная». По отношению к собственному отделу каждый способен привести «непробиваемые» доводы, почему именно там не нужно ничего менять. Так, на предприятии, где сбытовики работали в одном большом зале, начальник отдела с выкладками и фактами объяснял преимущества информационного обмена в едином помещении. На фирме, где продавцы сидели в пяти разных комнатах, начальник доказывал необходимость тишины, позволяющей сосредоточиться. Оба были весьма убедительны, и оба отказывались понимать, что возможны другие решения по размещению. Что уж говорить о технологии продаж…

Во-вторых, предлагаемые реформы затрагивают «сквозные» процессы, требуют согласованных действий разных людей и отделов. Каждый из них не слишком верит в готовность других к реформам, и, по крайней мере, ждет, что сосед начнет первым.

В третьих, даже в отсутствие предыдущих факторов, остается неясность: когда именно и как начинать, какой сделать первый шаг? В общем и целом все понятно, но что касается конкретики…?

Наконец, если новые действия запланированы для руководителя, «хорошим тоном» будет подождать, пока он своим примером «даст отмашку».

Чтобы дело сдвинулось с мертвой точки, необходимо явным образом определить, кто, что и когда будет делать. Причем эту нагрузку менеджеры должны взять добровольно (пусть даже потому, что не найдут достаточных аргументов против). Поскольку позитивные изменения в «епархии» соседа приветствует каждый, работу по раздаче ответственности лучше вести коллективно, в совете директоров (менеджеров). Тогда по любому конкретному вопросу руководитель будет иметь большинство в лице тех, кому этот вопрос решать не придется, и одного «сомневающегося» (сопротивляющегося), от которого требуется решение.

Здесь важно обсудить последовательность действий по каждому пункту программы и по конкретным шагам, наметить сроки выполнения. Нужно, чтобы сроки устанавливали сами исполнители – только в этом случае они берут на себя ответственность перед руководством и коллегами. (Если устанавливать даты сверху, работает алгоритм: «попробую – а там что получится»). На этом этапе стоит подготовиться к аргументам, что «У нас есть текущая работа, которую никто не отменял. Сделаем, если успеем». Ответ выглядит примерно так: «В сутках 24 часа, в неделе 7 дней. Реформу можно провести в сжатый срок, но нельзя перепрыгивать пропасть мелкими шагами». Реальный резерв ресурсов лежит в делегировании привычных полномочий от начальников отделов подчиненным менеджерам – в половине случаев руководители высвобождаются для новых дел.

На первом совещании по запуску изменений надо попытаться обсудить всю последовательность новой работы по всем направлениям. Иногда это не получается, т.к. много времени занимает пошаговое рассмотрение отдельных технологий. В этом случае оставшиеся вопросы обсуждаются через неделю, т.к. у людей действительно есть текущая работа, а с другой стороны, им необходимо свыкнуться с мыслью о переменах. Все сроки по всем работам сводятся в таблицу руководителем, возглавляющим проект, и разбиваются по контрольным точкам. Каждое задание, пусть и с трехмесячным сроком исполнения, контролируется с интервалом раз в неделю.

Обычная картина изменений такова, что человек вспоминает о «домашнем задании», которое ему не так уж хочется выполнять, только к сроку сдачи. Если проработка занимает три месяца, и в процессе не контролируется, руководитель получит через 90 дней отписку на страницу или перечень причин, по которым к заданию не приступали. Еженедельное обсуждение промежуточных результатов, во-первых, показывает серьезность намерений руководителя в отношении реформ, во-вторых, заставляет менеджеров поддерживать исполнительскую дисциплину (краснеть раз за разом на еженедельных совещаниях из-за невыполнения взятых на себя обязательств достаточно неприятно – не то, что раз в три месяца), в-третьих, еженедельный режим позволяет уточнять и корректировать вводимые технологии, взвешивая реально достигнутые результаты. Обычно совещания проходят с участием консультанта, который работает как с коллективом, так и с отдельными руководителями по их проблематике. Руководитель проекта может (и желательно, чтобы он это делал, несмотря на загрузку собственными разработками) обсуждать реформы с отдельными менеджерами дополнительно к сетке совещаний.

Намеченные на первом этапе сроки практически не могут быть выдержаны. Несмотря на обсуждение основных шагов, менеджеры не представляют действительный объем работ по реформам. Через две-три недели сроки должны быть скорректированы, и уже тогда руководитель должен требовать от менеджеров их преимущественного соблюдения. Темпы реформ должны быть максимальными, которые способен выдержать персонал.

Процесс изменений никогда не идет гладко и плавно. Для преодоления привычных представлений большинства менеджеров необходимо множество подходов – практически «баталий» за утверждение новых точек зрения. Если руководитель с менеджером четко договорились, как должна выполняться работа, менеджер выполнит ее все-равно по-другому. Коллективно решили ввести прямые продажи – начальник сбыта станет корректировать систему скидок для дилеров. Договорились о делегировании полномочий – менеджер снова придет за инструкциями. Решили собрать новую информацию – в новый отчет будет внесена старая. Сделать работу привычным образом на порядок легче, чем изобрести новое, даже если оно буквально разложено по операциям.

При первой итерации руководитель обсуждает с менеджером новые технологии, полномочия, ответственность, перспективы. При кажущемся полном взаимопонимании, менеджер на самом деле усвоил лишь часть – какими будут его статус, власть и зарплата. Естественно, что он все делает по-старому, максимум, с «косметическим ремонтом».

Вторая итерация (обсуждение того же самого) снова дает иллюзию взаимопонимания, но, «наученный горьким опытом», руководитель уже готов поймать менеджера «за руку», когда тот выйдет за рамки соглашения. И его ожидания оправдываются – менеджер начинает строить схему, которую видел на прежнем месте работы. Все просто: с ним говорили, что нужно делать, но забыли сказать, чего делать нельзя.

После третьей итерации соглашение уже имеет шанс сработать, но, если менеджеров на фирме десяток, и с каждым нужно по три раза проговаривать одно и то же, руководитель проекта должен запастись терпением. (Консультант может снять примерно половину нагрузки по согласованиям, но не решить проблему в целом).

Кроме стержневых, заранее проработанных вопросов, множество решений должно приниматься в процессе внедрения. Разработка технологий менеджерским составом не уловка, а реальный способ преобразования бизнеса. По отдельным моментам следует ожидать несовпадения точек зрения руководителя проекта, консультанта и ответственного за участок менеджера. Проблемные вопросы всесторонне рассматриваются, после чего решение принимается руководителем проекта. Однако если вариант, предлагаемый менеджером, в принципе работоспособен, решение должно быть принято в пользу данной точки зрения. В этом случае менеджер приложит максимум усилий для достижения результата (а в противном – будет иметь моральное оправдание саботажа).

После того как топ-менеджмент, наконец, выработает общую линию поведения, весь процесс практически полностью повторяется. Теперь в целесообразности и возможности реформ предстоит убедить следующий уровень иерархии – рядовых менеджеров, которые и будут выполнять работу. Здесь заказчиками внедрения выступают руководители отделов, и уже они по три раза договариваются с подчиненными об одном и том же, пытаясь получить конструктивное сотрудничество.

Проработка реформ изначально идет устно и письменно: обсуждаются варианты решений, затем менеджеры по своим зонам ответственности письменно фиксируют достигнутые соглашения. На первом этапе подготовленные документы не соответствуют договоренностям. Приняв под давлением аргументов коллег одно решение, менеджер вписывает в технологию другое – свое. Если письменной частью пренебречь, при иллюзии общего согласия каждый будет делать примерно то, что делал всегда. За две-три итерации документы приводятся в соответствие с решениями, и тогда им может быть придан статус закона.

Следующим серьезным этапом внедрения является переход от проработки технологий к реальному их выполнению. Здесь менеджеры уже свыклись с мыслью, что когда-то жить придется по новой схеме, но не готовы применить ее прямо сейчас. Как всегда, не хватает людей, времени и денег, подготовлена только часть решений, а «текучки» стало не меньше, а больше. Тем не менее, готовые технологические цепочки необходимо внедрять в практику параллельно с проработкой «полуготовых» - иначе вся процедура будет иметь абстрактный смысл, и внедрение просто не состоится. Для перевода в практическую плоскость необходимо еще одно «волевое» усилие руководителя, который должен «пробить» в совете менеджеров решение о дате старта.

Когда разработанная технология внедряется в практику, все принятые ранее решения, пусть даже оформленные документально, могут быть оспорены менеджерами. На момент, когда они принимались, мало кто представлял, что на практике означает то или иное соглашение. Например, договариваясь о преимущественно рыночных целях Торгового Дома в холдинге, директор производства не думает повышать качество своей продукции. При запуске новой схемы он сталкивается с отказом со стороны сбытовиков брать неликвиды и брак, что, естественно, вызывает желание пересмотреть договоренность. Пересмотр основных соглашений имеет смысл блокировать (предполагается, что начальная проработка была обоснованной), детали на данном этапе могут быть уточнены.

Т.к. наличие и подтверждение договоренностей не означает их исполнения, несколько рабочих циклов каждой новой технологии должны пооперационно контролироваться. Весьма вероятно, что на первом шаге персонал выполнит только четверть операций, проигнорировав клиентскую, информационную, учетную части. Если изначально требовать полного выполнения принятых решений, новый порядок работы будет введен относительно безболезненно. В противном случае в традицию войдут полумеры, которые потом будет сложно скорректировать.

**Приемы и методы**

Основной механизм внедрения изменений – достижение конкретных соглашений с менеджерами по их участкам работы с последующим контролем исполнения. 90% консультационной работы составляет агитация и пропаганда.

Для того, чтобы люди двигались вперед, им необходимо доказать невозможность остаться на месте, и блокировать движение в неверных направлениях.

Первая часть задачи решается разъяснением всех резонов реформирования. Как правило, заказчик имеет веские основания для реформ, и довольно часто может подкрепить их цифрами – замедления роста фирмы по сравнению с рынком, недостаточной прибыли, экспансии конкурентов, снижения маржи, и т.д. Иногда поводом к изменениям становится снижение управляемости предприятия, перегрузка топ-менеджмента, замедление принятия важных решений – т.е. самоочевидные причины. В любом случае, объективное описание ситуации в целом с предъявлением интересов заказчика способно дать менеджерам необходимый начальный толчок.

Т.к. прежде, чем реализовать чужую идею, менеджеры будут продвигать свои, блокировка неверных направлений развития фирмы начинается с рассмотрения заявленных менеджерами идей. Консультант аккумулирует опыт многих предприятий, поэтому почти всегда в состоянии подкрепить свою точку зрения живыми примерами. Убеждая в неэффективности демпинговой политики, он расскажет об экспериментах в неконкурирующем бизнесе. Предлагая рыночную основу взаиморасчетов между предприятиями холдинга, объяснит, когда и какие проблемы возникнут в альтернативных схемах. Знакомство с чужим опытом позволит менеджерам если и не совсем отказаться от опасных идей, то, по крайней мере, рассматривать предлагаемые варианты.

Полезные мысли менеджеров (их также достаточно на любом предприятии) пропагандируются консультантом с указанием авторства.

Правильность идеи сама по себе не способна подвигнуть людей на ее реализацию, для этого нужны более веские стимулы. Чтобы получить результат в таком сложном деле, как преобразование бизнеса, необходимо использовать все возможные приемы стимулирования. Причем, как правило, руководитель на данном этапе не имеет возможности применить материальную мотивацию, а должен ограничиваться моральной.

В отрицательной части шкалы достаточно хорошо работает предъявление сопротивляющимся менеджерам неприятных альтернатив решения проблемы. Например, если не выполняется решение о прописании взаимодействий между предприятиями холдинга, альтернатива – утверждение варианта одной стороны. Другая альтернатива – поручение этой работы подчиненному менеджера. В первом случае менеджер рискует оказаться в неравноправных условиях, во втором – в какой-то мере поменяться с подчиненным статусом. Понимание, что задача будет выполнена даже и без его сотрудничества, заставляет менеджера сотрудничать.

Отрицательное стимулирование – это в какой-то мере шантаж (равно как положительное можно назвать подкупом).

В положительной области стимулирования руководитель затруднен в использовании материальных средств, т.к. ожидаемый результат известен лишь приблизительно. Предполагается, что менеджеры выиграют от использования новых технологий, но неизвестно, когда и что именно. Тем не менее, уже на раннем этапе реформ можно озвучить принципы стимулирования, которые будут применяться в дальнейшем, и это даст положительный стимул уже сегодня. Например, переход в планировании сбыта от оборота к доходу и озвучивание стимулирования от дохода практически сразу ведет к снижению скидок клиентам (если они давались по усмотрению менеджера). Обещание ввести в формулу зарплаты стоимость товарного запаса с обратным знаком приводит к сокращению товарного запаса и реализации неликвидов.

Неплохо работает также объективное измерение результатов труда. Например, в преобразуемом в холдинг предприятии бывшие подразделения, а ныне – фирмы холдинга приобретают самостоятельные балансы. Появляется точка отсчета и измеряемый в единицах прибыли результат, по которому можно конкретно судить о деятельности руководителя каждой такой фирмы. Разумеется, они стараются заработать себе баллы.

Ближе к завершению реформ, когда в стимулировании должна появиться материальная составляющая, имеет смысл также применить мягкие методы ее внедрения. Изменение заработных плат, даже если оно касается не величин, а методов «привязки» (к плану, прибыли, и т.д.), всегда несет угрозу для персонала. Для облегчения внедрения новых заработных плат можно применить «тестовый прогон». Новая система заработных плат вводится для испытания - персоналу в течение трех месяцев гарантируются выплаты по старой схеме с одновременным расчетом по новой. (Иногда эксперимент усиливают: превышение по новой системе выплачивают, вычеты не производят). В процессе испытания люди «примеряют» новую схему, плавно приспосабливают поведение под целевое состояние. Тестовый прогон позволяет безболезненно ввести новую систему через три месяца или (при явных просчетах) скорректировать ее до негативного воздействия на фирму.

**Опасности и сложности**

Наиболее неприятное, что ожидает фирмы, внедряющие изменения (вне зависимости от жесткости методов), – это снижение эффективности на первом этапе преобразований, когда старые технологии выходят из употребления, а новые применяются персоналом с ошибками и иногда саботажем. В начале преобразований нагрузка на менеджеров растет, а результат падает, и лишь с определенного этапа наблюдается устойчивый рост эффективности. Т.к. данная ситуация типична, начинать реформы лучше во время сезонного спада, когда у менеджеров есть резерв времени, а падение эффективности минимально в абсолютных цифрах.

Существуют и характерные для «мягкого» внедрения сложности.

Во-первых, в отсутствие заранее проработанной жесткой схемы, - это желание персонала выполнять новые функции новыми людьми. «Нужно планирование? – Создайте плановый отдел». «Нужна стратегия? – Наймите маркетолога». «Недостаточно прорабатываются покупатели? – Давайте пригласим еще 5 сбытовиков». С таких подходом надо бороться, и один из методов – фиксация штатной численности или фонда зарплат в привязке к выработке. Т.е. если встает вопрос об увеличении штата в 2 раза, - запрет не налагается, но полученный фирмой результат (обычно прибыль) также должен вырасти в 2 раза. Оплата дополнительных маркетологов и плановиков аналогичным образом производится из фонда заинтересованного подразделения.

Во-вторых, в «смутное» время перемен на повышение статуса и заработных плат претендуют, в том числе, сотрудники, чьи способности явно ограниченны. При общей задаче стимулирования инициативы менеджеров, для части персонала эту инициативу придется тормозить. (Менеджерам, претендующим на посты, которые им не готовы доверить, лучше сразу прояснить ситуацию – тогда они могут быть встроены на доступный для них уровень).

В-третьих, технология «мягкого» внедрения не предусматривает и жестких сроков реформ. По большинству дат руководитель договаривается с менеджерами, и гарантировать выполнить в срок он может только взятые на себя обязательства. (Кстати, это и есть лучший образ действий: руководитель служит примером, на который ориентируются его сотрудники, а с другой стороны, - получает моральное право требовать своевременного выполнения их обязательств).

«Мягкое» внедрение изменений требует серьезной включенности руководителя в проект.

**Промежуточный результат**

Термин «промежуточный» в применении к результату попал в подзаголовок не случайно. В отличие от жесткого внедрения заранее проработанной схемы, мы имеем сознательно исполняемые персоналом технологии, которые могут корректироваться по ситуации. В консультационной практике для окончания сопровождения существует несколько точек. Для фирм с существенным управленческим ресурсом (команда, сплоченная возле руководителя) достаточно получить согласованные представления заказчика и топ-менеджеров о том, какой, когда и как должен быть получен результат. Для абсолютного большинства фирм желательно довести процесс до точки, где ряд ключевых менеджеров проработали технологии по своим зонам ответственности. В случае существенного объема или важности внедрения, имеет смысл добиться реализации части разработок рядовыми менеджерами. И тогда об успешности промежуточного результата можно судить по развитию технологий сверх первоначального плана.

Конечно, все вышесказанное не означает, что «мягкое» внедрение изменений делает организацию «саморазвивающейся». Совершенствование совместно созданных технологий менеджеры будут вести лишь в определенных пределах – в рамках вновь сформированного баланса власти и корпоративной культуры. Когда речь пойдет, например, о встраивании в холдинг смежного, еще вчера конкурентного подразделения, вновь встанет задача насильственного, хотя и «мягкого» реформирования.