

Совместное моделирование: как повысить шансы на успешное внедрение решений

9 из 10 компаний не могут успешно внедрить разработанную стратегию развития.

(из исследования Bridges Business Consulting Int.)

Предыстория. Сейчас план стратегического развития есть практически у каждой компании. От организации к организации он может отличаться по форме, содержанию, масштабности, но по своей сути он представляет собой долгосрочное видение компании или «дорожную карту», которая должна привести к желаемым результатам в будущем. Созданию плана развития уделяется большое внимание, ведь от его проработанности и качества зависит дальнейшее устойчивое или не очень развитие компании. Над ним работает управленческий персонал компании, для его разработки нанимаются эксперты и консультанты. Прделанная работа не оставляет сомнений, что план реалистичен и реализуем, более того, хорошее начало – половина дела. Однако практика показывает, что даже самая качественно проработанная стратегия может провалиться на этапе внедрения. При этом причины, которые приводят к провалу, не всегда относятся к внешним, независимым от компании, чаще всего они кроются внутри самой организации, в её структуре, мотивации и действиях сотрудников на различных уровнях иерархии.

Исследование, проведенное компанией Bridges Business Consulting Int., показало: 80 % руководящих сотрудников компании считают, что в их компании умеют *разрабатывать* хорошую стратегию развития. Эта цифра выглядит обнадеживающей. Но если посмотреть глубже, лишь 44 % из тех же сотрудников согласились с тем, что в их компании умеют успешно *внедрять* принятые меры. И это уже проблема, ведь любой план хорош ровно настолько, насколько это помогает компании развиваться и идти к своей цели на практике, а не на бумаге.

При исследовании причин такой высокой доли неудач во внедрении стратегических мер Bridges Business Consulting Int. выделило три наиболее значимые:

1. Нежелание сотрудников менять привычную процедуру действий (особое сопротивление возникает на уровне менеджеров среднего звена);
2. Совмещение плана развития и существующей внутренней культуры компании;
3. Получение поддержки в реализации различных мер со стороны сотрудников.

Все эти причины так или иначе связаны с сотрудниками компании, их действиями на основе осведомленности, понимания или же непонимания того видения стратегического развития, которое имеют и разработали руководители компании. Для того чтобы снизить риск сопротивления со стороны сотрудников нововведениям в их работе необходимо каким-то образом не только донести информацию о необходимости изменений, важности поставленных долгосрочных целей, но также вызвать приверженность к принятой стратегии развития среди персонала различного уровня. Информирование – это, пожалуй, одно из наиболее легко осуществимых действий в данном случае, в то время как *понимание и приверженность* требуют значительно большей работы. Один из методов, который может помочь в этом нелегком деле, называется совместное моделирование.

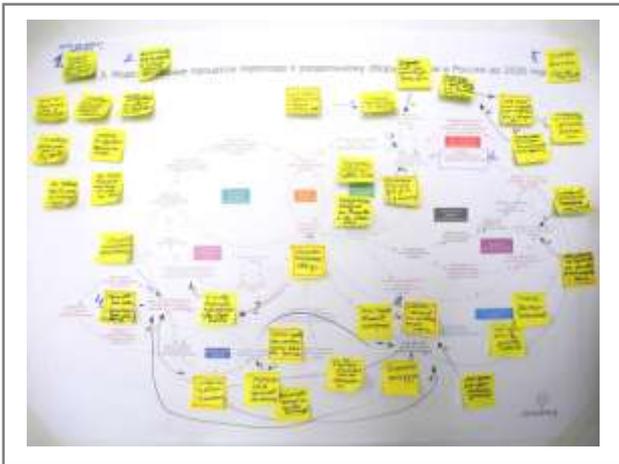
Совместное моделирование – метод, основанный на комбинации фасилитирования (*обсуждения проблемы под руководством ведущих*) и системной динамики (*моделирования цельной картины проблемы с использованием компьютера или без него*). Цель – лучшее понимание проблемной ситуации всеми участниками обсуждения, а также выработка более эффективного решения на основе такого понимания.

В чем суть метода. Перед компанией стоит определенная задача – разработка стратегии развития или решение какой-либо проблемы стратегического характера. Ключевые сотрудники из всех связанных с проблемой подразделений собираются за единым столом для анализа проблемы и выработки решения. Если существует необходимость, в рабочую группу включаются внешние эксперты или сотрудники, не занимающие руководящие должности, но те, кто непосредственно сталкивается с проблемой по долгу службы. Этап формирования рабочей группы очень важен, потому что от качества экспертизы этих людей будет зависеть как глубина понимания проблемы (ситуации), так и адекватность выработанных решений.

Организация процесса работы группы осуществляется консультантами-фасилитаторами (от англ. *facilitate* – *помогать*). Это нужно для того, чтобы процесс анализа был четко структурированным, а также, чтобы у каждого участника рабочей группы была возможность внести свой вклад в работу (иметь возможность высказать своё мнение и быть услышанным остальными участниками). Консультанты непредвзяты и это большой плюс, поскольку на подобных встречах зачастую самая важная информация от подчиненных так и остается невысказанной из-за иерархических барьеров 'начальник-подчиненный'.

Для анализа ситуации используется моделирование: участники при помощи фасилитаторов определяют ключевые элементы проблемы и причинно-следственные

взаимосвязи. Модель может быть нарисована как на большом листе бумаги, так и с использованием специального программного обеспечения. Далее в причинно-следственной модели выделяются наиболее проблемные элементы и рычаги воздействия на них. Для проблемных элементов, исходя из проведенного причинно-следственного анализа проблемы, разрабатывается план действий, включающий логику реализации, индикаторы выполнения, а также риски и допущения.



Полученная причинно-следственная модель может быть доработана консультантами до полноценной имитационной компьютерной модели, где можно увидеть различные сценарии развития. Возможен также вариант использования модели в качестве инструмента для обучения для сотрудников (так называемый 'flight simulator'), который позволяет «играть с параметрами» и видеть, как внесенные изменения скажутся на деятельности компании с течением времени.

Как совместное моделирование может помочь для внедрения решений. Ключевой момент здесь – это участие сотрудников. Большинство стратегий разрабатывается на уровне высшего руководства либо с привлечением внешних экспертов, предлагающих 'готовый продукт'. И в первом, и во втором случае менеджеры среднего звена, а это именно те сотрудники, которые ответственны за внедрение, остаются в стороне. С их точки зрения, предложенные меры могут быть непонятны, надуманны, избыточны. Избежать этого можно, если *вовлечь* подобных сотрудников в процесс разработки стратегии или принятия решения. Этот прием работает, в том числе, на психологическом уровне: если



человек сам пришел к решению, то он с большей вероятностью захочет его воплотить, ведь оно становится зоной в том числе его личной ответственности. Помимо этого, подобная практика вовлечения сотрудников в процесс разработки решений обогащает содержательную сторону анализа (менеджеры видят многие проблемы компании изнутри, в действии). Сам же процесс построения причинно-следственной модели помогает лучше понять проблему, увидеть её корни, и, как следствие, рычаги воздействия на нее.

Совместное моделирование создает площадку для конструктивной коммуникации между различными подразделениями компании, особенно это относится к среднему и крупному бизнесу. Собранная воедино картина проблемы, включающая вклад сотрудников из разных подразделений, даст более полное представление о проблеме. Также на этапе выработки решения позволит эффективно организовать координацию работы и распределение направлений деятельности между подразделениями. Это особенно важно при разработке плана стратегического развития.

В заключение. Если компания хочет 'жить долго', то человеческий капитал должен стать основной ценностью. И это выражается не столько в пресловутых командообразующих тренингах и хорошем социальном пакете, а в том, что у сотрудников должна быть возможность действительно вносить свой вклад в основные аспекты развития компании. Нефинансовая мотивация является ключевой – это неоднократно показали и исследования и реальная жизнь.

Совместное моделирование, в свою очередь, дает возможность воплотить в жизнь эту идею, тем самым повысив шансы на успешное внедрение принятых мер. В отличие от 'готовых решений', этот метод позволяет работать максимально приближенно к потребностям компании и её сотрудников, корректировать работу в процессе, обогащать её за счет знаний и опыта самих 'носителей проблемы', т.е. руководителя компании и его команды.

Подробности на сайтах:

<http://participatory-modelling.com/>

<http://participatorymodelling.wordpress.com/>

Елена Баханова

Анна Гладких