



М. А. ИВАНОВ

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Первых  
Лиц

КОМПАНИЙ

ИЗДАТЕЛЬСТВО  
«ОЛИМП-БИЗНЕС»



Михаил Иванов

**Консультирование  
первых лиц компаний.  
Клиентцентрированный подход**

«Олимп-Бизнес»

2017



УДК 65.014  
ББК 60.88

**Иванов М. А.**

Консультирование первых лиц компаний. Клиентцентрированный  
подход / М. А. Иванов — «Олимп-Бизнес», 2017

ISBN 978-5-9909052-9-0

М. А. Иванов – профессиональный консультант по управлению, прошедший вместе с российским бизнесом практически всю его бурную историю. Он убежден: внешняя профессиональная оценка организации, обратная связь полезны и необходимы любому руководителю. В книге рассмотрены все основные этапы консультирования: от маркетинга, заключения первого контракта, диагностики организации до технологий работы с первыми лицами компаний по типовым запросам. Автор формулирует принципы своего подхода к консультированию, предполагающие движение от организацияцентрированности к клиентцентрированности. Это означает, что работать консультанту нужно именно с руководителями – людьми, имеющими полномочия ставить цели и проводить организационные изменения. Книга адресована как начинающим, так и опытным консультантам и практикам-управленцам. Она необходима всем, кто заинтересован в том, чтобы управление в нашей стране стало эффективным, а руководители были готовы к новым вызовам.

УДК 65.014  
ББК 60.88



ISBN 978-5-9909052-9-0

© Иванов М. А., 2017

© Олимп-Бизнес, 2017



# Содержание

Предисловие. Эмпатический консалтинг	7
Введение	9
Глава 1. Принципы, методы и этапы консультирования	13
Что такое управление?	15
Содержание работы консультанта по управлению	17
Управленческое консультирование и психологическое консультирование	18
Центрированность на клиенте или на организации	19
Принципы консультирования	21
Кто клиент?	23
Ориентация на процесс или на экспертизу	24
Методы консультирования	25
Метод и технология клиентцентрированного управленческого консультирования	28
Конец ознакомительного фрагмента.	32



**Михаил Иванов**

**Консультирование первых лиц компаний:  
клиентцентрированный подход**

© М. А. Иванов, 2017

© Издательство «Олимп – Бизнес», 2017

\* \* \*



## Предисловие. Эмпатический консалтинг

Мне очень приятно, что вы, уважаемый читатель, держите сейчас в руках эту книгу. Это означает, что вам интересно понять, как устроена жизнь современных организаций. Казалось бы, что тут может быть интересного и нового? Продолжается бесконечный конфликт между собственниками и наемным персоналом, всё так же непреодолимо иерархическое построение менеджмента, безуспешны попытки формализовать основные виды деятельности (бизнес-процессы). Постоянно возобновляются и иллюзии о справедливой системе мотивации и стимулирования. Однако, вглядываясь в будущее, мы всё определеннее понимаем, что жизнь организаций бурно и часто непредсказуемо меняется: интеллектуальная их составляющая становится намного важнее, чем традиционные ресурсы производства, архитектура организационных структур стремится к гибкости и самоуправляемости, но главное – перестраивается система капитализации человеческих ресурсов. Становится понятным, что фокус внимания переключился на основной капитал организации. А это – люди, их желания, знания и ориентация на успех. Ситуация будет меняться и дальше, и данная книга дает возможность многое понять.

А особенности самой книги поможет понять тот факт, что ее автор – психолог по образованию и в свое время пришел в управленческое консультирование из психологического.

Ключевым для него является тезис о том, что интересы клиента первичны. Это довольно жесткий, с нашей точки зрения, тезис. Однако авторский подход ведет еще дальше: сама организация предстает лишь как инструмент реализации интересов и целей клиента. Именно здесь – точка соединения совместных усилий консультанта и клиента и пространство объединяющих их интересов. Эта мысль, разбросанная по всему тексту в явном или подразумеваемом виде, делает книгу очень интересной для владельцев бизнеса и топ-менеджеров. Ведь автор посредством описания собственного опыта открывает для управленцев скрытые механизмы превращения организации в эффективный инструмент управления бизнесом.

Автор вводит в научный и консультационный оборот понятие «клиентцентрированное консультирование». С одной стороны, это означает соединение таких аспектов жизни клиента, как бизнес, социально-политическая составляющая, цели организации и управление ею, «человеческое измерение» организации и взаимоотношения консультанта с клиентом. С другой стороны, автор подчеркивает первичность личности по отношению к организации. И здесь мы видим приверженность гуманистическим традициям, определившим перспективу практической психологии последних десятилетий. Неудивительно, что в рамках предлагаемого подхода на организацию переносятся все основные законы и правила, сформулированные К. Роджерсом для психологического консультирования личности: принцип уникальности, принцип конгруэнтности, принцип безоценочности, принятия.

По сути, автор предлагает совершать каждый раз совместное исследование внутреннего мира организации через помощь клиенту в постижении его собственного опыта. Клиентцентрированный подход позволяет добиться наиболее полного и глубокого проживания клиентом своих жизненных ситуаций. А это способствует не только решению проблем организации, но и его личностному развитию.

В какой-то момент (для себя) я стал называть консультативный метод М. А. Иванова эмпатическим. Ведь, согласно авторской мысли, в конечном итоге важным становится выстраивание консультантом особых отношений с клиентом. При этом ключом к пониманию проблем организации неожиданно становится особая форма эмоционального отклика на переживания клиента и особый способ познания – «вчувствование» в ситуацию другого человека. И этот аспект книги, задающий объемность понимания современной организационной жизни, будет



интересен широкому кругу читателей, увлеченных игрой в собственные открытия в самых разных областях жизни.

Пожелаем читателю поворачивать «калейдоскоп жизни» по своему усмотрению. Главное, чтобы у него всегда была способность к «клиентцентрированности» по отношению к самому себе и тонкое чувство драматургии своих событий. В какой-то степени теперь мы лучше понимаем, как стать режиссерами, актерами и, возможно, продюсерами жизни своих организаций.

*Т. Ю. Базаров, доктор психологических наук,  
профессор МГУ имени М. В. Ломоносова,  
научный руководитель  
Института практической психологии  
НИУ Высшая школа экономики*



## Введение

История современного российского бизнеса насчитывает всего три десятка лет. Для многих людей и у нас в стране, и за рубежом он по-прежнему ассоциируется с чем-то нецивилизованным или даже криминальным. Мы же, работая с нашими коммерческими компаниями с момента их появления и имея возможность сравнивать, считаем его отчаянно смелым, креативным и полным энергии. В 1999 году нам довелось выступать в Германии на конференции, посвященной этике экономики. Наш доклад назывался «Моральные ценности в российском бизнесе». В нем утверждалось, что бизнес в России смог выжить и развиваться только благодаря высоким моральным ценностям большинства начинающих предпринимателей. Аудитория встретила этот тезис с недоверием и даже агрессией, посыпались примеры неэтичного (мягко говоря) поведения русских бизнесменов. Пришлось объяснять, что наш бизнес начинался в условиях полной неопределенности: никакой инфраструктуры для него не было; рынок был пуст и, по сути, никак не регулировался; правила ведения бизнеса вообще отсутствовали. И удивление должно вызывать не то, что кто-то обманул партнера, не расплатился с западным поставщиком, а то, что так вели себя далеко не все.

Сейчас рынок стал куда более цивилизованным. Сформирована банковская система, развивается страхование, сильно изменилось законодательство, бизнес-образование приблизилось к международным стандартам. Наконец, появилось множество профессий и специалистов, задачей которых является поддержка бизнеса, снижение рисков, поиск новых возможностей для развития. Описанию практики и технологии одной из таких «помогающих» профессий и посвящена настоящая книга.

Управленческое консультирование возникло и бурно развивалось в странах Запада с начала XX века и превратилось в самостоятельную отрасль бизнеса уже довольно давно. В России история его становления была более сложной. В 1920-е годы у нас тоже активно развивался научный менеджмент, появились и специалисты по консалтингу. Затем была долгая вынужденная пауза, когда эти направления, как и многие другие, оказались под запретом. В шестидесятые вновь возник интерес к кибернетике, эргономике, социологии управления, вспомнили и про управленческое консультирование. Но советская экономика развивалась по своим законам и правилам. Конкуренция между предприятиями была минимальной, да и боролись они не за клиента, а за получение финансирования от государства, поэтому лишь отдельные руководители предприятий обращались за помощью к консультантам.

Новый всплеск интереса к управленческому консультированию в России произошел уже в период «перестройки», когда условия и правила жизни резко изменились. С появлением кооперативов, а затем и частных предприятий возникла потребность осваивать современный менеджмент. Таким образом, сегодня мы можем говорить лишь о 25–30 годах становления у нас новой профессии – консультант по управлению. Рынок управленческого консультирования в России еще только складывается; ни узкой специализации, ни серьезной конкуренции на нем пока нет.

Впрочем, за эти годы произошло множество важных событий. Появились школы консультантов по управлению, старейшая из которых была организована А. И. Пригожиным более 25 лет назад. Уже работают обученные и в этих школах, и за рубежом консультанты. Открылись многочисленные школы бизнеса – MBA и DBA. Управленческое консультирование как специальный курс начали преподавать во многих вузах. В 2003 году возник Национальный институт сертифицированных (по международному стандарту) консультантов по управлению, который стал полноправным членом Международного совета институтов консультантов по управлению (ICMCI). На российский рынок вышли крупнейшие консалтинговые компании мира. Даже цены на консультирование в Москве приблизились к зарубежным. Но это лишь начало пути.



Главные проблемы связаны прежде всего с уровнем готовности клиентов – руководителей бизнеса – работать с консультантами. Многие из них уже осознают, что для нормального управления необходимо хотя бы время от времени привлекать внешнего специалиста, получать независимую оценку того, что происходит в организации. А вот образ того, как именно должна выглядеть эта внешняя оценка, как ее использовать в управлении, какие риски при этом возникают, еще не сложился. Нет критериев, с помощью которых можно судить о качестве работы консультантов, нет даже четкого представления о том, что, собственно, делает и должен делать консультант по управлению. Далеко не все понимают разницу между управленческим консультированием, тренингом и коучингом. Все эти слова уже на слуху, но неясно, в каких именно случаях стоит пригласить того или иного специалиста.

Очевидно, что такое состояние рынка – не вина клиентов. Их представления о консалтинге складываются на основе опыта общения с теми людьми, которые *называют* себя консультантами. А назвать себя так может кто угодно. Опросы показывают, что регулярно зарабатывают управленческим консультированием в нашей стране около 3000 человек. Мы не обсуждаем степень подготовки и качество их работы. Но помимо них на российском рынке присутствуют тысячи и тысячи людей, которые рекомендуются консультантами по управлению или тренерами-консультантами, не имея ни профессиональной подготовки, ни даже адекватного представления об этой профессии. Эти люди не прочь подработать, искренне уверенные, что при их огромном опыте, пусть и в других областях, проконсультировать клиента им вполне по силам. Такие «специалисты» или пересказывают различные учебники, или проводят яркие семинары, или делятся своим опытом управления – и делают это иногда очень увлекательно. Но к управленческому консультированию – особой профессии, полидисциплинарной, со своими школами и методами, критериями оценки эффективности и этическим кодексом – всё это отношения не имеет. Как и любой другой профессии, ей надо долго учиться, проходить через супервизорство, постоянно повышать свой профессиональный уровень. А главное – всё время практиковать, работать с клиентами.

Современная управленческая реальность непрерывно меняется. Причем изменения происходят и в политико-экономической области, и в технологиях производства, и на уровне конкретных рынков, и в методах работы с информацией, и в мотивации персонала, и в ожиданиях и отношениях людей. Руководители вынуждены решать каждый раз новые проблемы в новых условиях. И если консультант не проходит этот путь вместе с ними, то он не просто отстает, он выпадает из реальности, ничем не может им помочь, сам становится дополнительным риском для своих клиентов.

Давно уже недостаточно цитировать зарубежных гуру менеджмента и копировать чужую практику. Пора и необходимо, на наш взгляд, зная зарубежные разработки, анализировать и обобщать отечественный опыт управленческого консультирования. Трезво оценивать, что у нас применимо, а что нет. Выстраивать методологические основы российского управленческого консультирования. Данная книга как раз и является попыткой автора внести свою лепту в решение этой задачи.

Более 35 лет нам приходилось заниматься самыми разными видами консультирования: психологическим, социально-психологическим, политическим, а с 1993 года мы специализируемся на управленческом консультировании отечественных и зарубежных организаций на российском рынке. Этот опыт привел к убеждению, что существуют некие принципиальные инварианты профессиональной работы.

1. Управленческое консультирование в России нельзя проводить без внятного структурированного контракта, в котором обязательно должна быть сформулирована конкретная ответственность консультанта и клиента за результат совместной работы.



2. Такой контракт должен быть заключен только с тем человеком в организации, который имеет полномочия принимать решения о системных изменениях объекта управления и структуры управления.

3. Управленческое консультирование нельзя проводить без комплексной диагностики объекта управления.

4. Результатом любого управленческого консультирования должно быть такое изменение объекта управления или структуры управления, которое повышает эффективность организации – при согласованных с клиентом критериях ее оценки.

5. Любое взаимодействие консультанта с клиентом должно основываться на базовых этических принципах и правилах. Ни при каких условиях консультант не имеет права действовать во вред интересам клиента, профессионального сообщества и профессии в целом. Интересы самого консультанта должны быть всегда понятны и прозрачны для клиента.

Для нас каждый из этих принципов – императив, без следования которому любая консультативная работа не является профессиональной – независимо от того, какой подход реализует консультант, к какой школе консалтинга себя причисляет. Но авторский подход консультанта к управленческому консультированию определяет и его конкретную методологию, и особенности его взаимодействия с клиентом. Он задает особенность каждого профессионала, его уникальность, что очень важно при выборе клиентом «своего» консультанта по управлению.

Наш подход мы назвали клиентцентрированным. Это означает, что в своей работе мы следуем определенным мировоззренческим и этическим принципам, а главное, исходим из того, что любая организация – это всего лишь инструмент для реализации целей и интересов конкретных людей. Мы консультируем наших клиентов по вопросам стратегического развития, которые находятся в компетенции собственников, учредителей организации. Поэтому наш клиент – собственник, или группа собственников, или представляющий их интересы совет директоров (то есть – первые лица). При этом группа или орган может стать нашим клиентом только после того, как мы убедились, что цели и интересы входящих в них людей согласованы.

В данной книге мы рассматриваем все основные, на наш взгляд, универсальные этапы управленческого консультирования, но концентрируемся на изложении своего, авторского, подхода к технологии работы на каждом из этих этапов.

Нет смысла описывать практику без конкретных примеров, поэтому мы приводим много кейсов из опыта нашей работы с организациями, осуществляющими свою деятельность в самых разных сферах: в торговле, производстве, финансах, на рынке IT и т. д.

В **главе 1** изложены основные теоретические и методологические принципы авторского подхода к управлению и консультированию. Надеемся, что эта глава окажется полезной для коллег-консультантов и тех руководителей, которых интересуют, возможно, непривычные для них представления об организации и управлении.

В **главе 2** описывается наш опыт маркетинга и предконтрактной работы с клиентом, «входа» консультанта в организацию. Она в большей мере ориентирована на консультантов, которым изложенный материал позволит сопоставить наш подход к маркетингу с их собственным. Для управленцев данная глава может быть полезной, если они хотят знать, как консультант по управлению находит своих клиентов и почему профессионал никогда не торопится заключать с ними контракт.

**Глава 3** раскрывает наш подход к заключению контракта. Надеемся, что она будет интересна всем читателям. Консультантам – потому что мало кто работает на этом этапе так же, как и мы. Клиентам – потому что, прочитав ее, они получат мощную защиту от непрофессионалов, будут знать, чего требовать от «настоящих» консультантов, какие вопросы им задавать.

В **главе 4** мы попытались описать свой подход к диагностике при управленческом консультировании. Она получилась достаточно объемной, но при этом всё равно не полной. Доско-



нальное описание технологии управленческой диагностики требует отдельной большой книги. Коллегам чтение этой главы позволит сравнить свое понимание диагностики организаций с нашим, что, по нашему опыту, всегда полезно. А предпринимателям и менеджерам эта глава может быть интересна с точки зрения самодиагностики. Как и в медицине, самодиагностика в управлении имеет ограничения. Но при понимании этих ограничений подобная работа бывает очень полезной: она заставляет заглянуть в такие уголки организации, в которые управленцы обычно заглядывать забывают.

**Глава 5** посвящена планированию и стратегическому управлению. С этим у нас в стране часто возникают проблемы. Трудно выдерживать стратегическую линию, когда изменяется всё, причем непредсказуемо; в этих условиях легче перейти к ручному управлению. Мы очень надеемся, что эта глава будет особенно полезна именно предпринимателям и менеджерам. Консультантам может быть любопытно узнать, как мы в своей работе помогаем клиентам перейти от ручного управления к стратегическому и что мы вообще понимаем под стратегическим управлением, о котором говорят все, но при этом подразумевают разное.

В **главе 6** мы переходим к самому интересному для консультантов – описанию используемых нами технологий работы по наиболее частым запросам и темам: конфликты между учредителями; дистанцирование собственников от управления организацией; ценности и бизнес-модели; время в организациях; эффективные стратегические коммуникации. Мы надеемся, что эта глава привлечет внимание и других категорий читателей. По нашему опыту, знакомство с такими технологиями помогает не только понять роль внешнего консультанта по управлению, но и самостоятельно принимать решения по проблемам, с которыми рано или поздно сталкиваются все руководители организаций.

В **заключении** мы на основе анализа уже проявляющихся новых трендов в управленческой практике попытались сформулировать свои представления о будущем управленческого консультирования, об основных задачах и запросах, которые, по нашему мнению, будут превалировать в ближайшее десятилетие. Новые тренды в современном управлении отмечают практически все, а вот их интерпретации и выводы, прогнозы на будущее очень сильно различаются. И всё же, понимая приблизительность и возможные ошибки прогнозов, мы считаем, что делать их необходимо. Очень важно понимать, куда движется управленческая мысль и практика, и заранее готовить свои ответы на новые вызовы.

\* \* \*

Хотелось бы выразить признательность ряду коллег, оказавших большую помощь в написании данной книги. Прежде всего – Д. М. Шустерману, с которым мы многие годы работали совместно и начинали разработку клиентцентрированного подхода. Хотя, возможно, не со всем написанным в данной книге он согласится. Огромное спасибо А. В. Чечковой и П. Е. Рыженкову, приславшим большое количество замечаний по тексту, которые мы постарались учесть. Мы признательны П. М. Иванову, взявшему на себя труд провести первичное редактирование текста данной книги. И, конечно, благодарим всех консультантов, членов Национального института сертифицированных консультантов по управлению, чьи постоянные вопросы о готовности данной книги заставили нас ее дописать.



## Глава 1. Принципы, методы и этапы консультирования

Предметом управленческого консультирования является повышение эффективности управленческой деятельности. А объектом – организации и различные иные формы сообществ: территориальные объединения, сети, кластеры и т. п. Казалось бы, при чем здесь предмет и объект, с определения которых всегда начинается описание научного направления? Ведь управленческое консультирование – это вид практической деятельности, отрасль бизнеса, в которой крутится в настоящее время более триллиона долларов. Но это – особый вид практики, крайне наукоемкий, причем полидисциплинарный, если продолжать использовать принятые в науке термины. Здесь требуются знания не только в области менеджмента, организационной психологии и психологии управления, но и кибернетики, экономики, финансов, права, маркетинга; часто необходимыми оказываются инженерные, технологические сведения. Неслучайно многие практикующие консультанты имеют по несколько высших образований и потом продолжают учиться на протяжении всей своей карьеры. Управленческое консультирование возникает в начале XX века одновременно с появлением научного менеджмента. В дальнейшем управление как наука и управленческое консультирование стали развиваться параллельно, взаимно обогащая друг друга. Системный подход по мере своего формирования начинает активно применяться в управленческом консультировании, и все современные направления консалтинга претендуют на системность. С открытием групповой динамики К. Левиным уже через несколько лет в управленческом консультировании появляется такое направление, как организационное развитие. Компьютерные технологии порождают бум консультирования по автоматизации управления. Впрочем, верно и обратное. Практика управления постоянно прогрессирует и усложняется, и многие находки в управленческом консультировании связаны не с научными достижениями, а с разработками самих управленцев. Просто, подсмотрев их в некой организации, консультанты очень быстро сделали их общим достоянием. Ведь консультанты имеют дело с организациями в самых разных отраслях и странах, могут оперативно использовать и переносить опыт и наработки какой-либо конкретной организации для решения управленческих задач совсем в иной сфере.

Таким образом, уже сто лет управленческое консультирование исполняет роль посредника между наукой и практикой управления. Однако долгое время консалтинг не рассматривался как специальная профессия. Лишь в 1987 году был основан Международный совет институтов консультантов по управлению (ICMCI), поставивший задачу институционализации управленческого консалтинга как профессии и сертификации консультантов на соответствие разработанным международным стандартам. В настоящий момент в совет входят институты управленческих консультантов из 48 стран. Международный совет определяет управленческое консультирование как **«предоставление независимых рекомендаций и поддержки для клиентов, обладающих руководящими полномочиями, в вопросах, касающихся процесса управления»** (Управленческое консультирование, 2004. С. 4).

Но если экспертные заключения по конкретным направлениям управленческой деятельности могут давать самые разные специалисты, то для оказания «поддержки», помощи клиентам в процессах управления требуется особый профессионализм. Задача профессионального консультанта не сводится лишь к тому, чтобы предложить некое оптимальное решение управленческой проблемы в заданных условиях: он сам участвует в реализации этих решений. Эффективность его работы определяется не количеством написанных рекомендаций, а реальными достижениями ми его клиентов.

Современные управленцы постоянно сталкиваются с новыми проблемами и задачами. Усложняется мир, усложняются технологии, возрастают требования людей к организациям независимо от того, выступают ли они их клиентами или сотрудниками. Такое быстрое и



постоянное развитие управленческой практики требует осмысления, новых идей и подходов. И число попыток теоретического осмысления практики управления также постоянно растет. В настоящее время можно говорить уже о нескольких сотнях таких подходов и школ в управлении. Для консультирования необходимо иметь свое четкое представление о том, что такое управление, что главное в управлении. Консультанты либо работают в русле уже известного подхода, либо разрабатывают свой оригинальный подход.



## Что такое управление?

Свое понимание управления мы с Д. М. Шустерманом сформулировали в книге «Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса» (Иванов, Шустерман, 2006). Попробуем его кратко описать.

Об управлении в организации можно говорить только тогда, когда заданы некие нормативные требования, параметры, позволяющие оценивать ее эффективность. В современном управлении считается, что в первую очередь нормативные требования диктуются целями организации. Но откуда появляются такие цели, как они формируются? Большая часть целей организации вынужденная и «навязывается» извне – средой, рынком.

Например, рынок и установленные государством правила игры могут требовать от организаций быстрого роста: иногда такой рост – главное условие выживания. Темпы *роста* организаций в таком случае будут всегда опережать скорость ее *развития*, что часто наблюдается в нашей стране. Организация будет открывать филиалы, начинать множество новых проектов; количество ее клиентов и оборот будут увеличиваться, а вот квалифицированных людей, способных руководить этими филиалами и проектами, поддерживать высокое качество товаров и услуг, будет не хватать, возрастет хаотичность и число управленческих ошибок.

Ряд целей задается самой технологией, реализуемой в организации. Так, если предприятие купило автоматизированную линию по производству колбасных изделий, рассчитанную на выпуск 50 тонн колбасы в день, то приходится ставить цель: продавать 50 тонн колбасы ежедневно. А это очень нелегко, так как данный рынок высоконкурентный. Кроме того, любая технология предполагает наличие поставщиков, партнеров, а они моментально начинают диктовать свои требования, которые нередко вырастают в цели организации. Например, торговая организация с западными поставщиками должна постоянно увеличивать закупку, иначе теряет выгодные условия договора. Организация, имеющая западных партнеров, оказывается вынужденной переходить на западные стандарты управления и производства, а это настолько значительное изменение, что оно возможно, только если формулируется в масштабе целей организации.

Многие цели диктуются желаниями и интересами персонала. Если не дать возможности реализоваться ключевым сотрудникам, не обеспечить им интересную работу, оплату труда не ниже среднерыночной и желаемый график, то они просто уйдут к конкурентам. Да и сама организация в целом, развиваясь, требует всё возрастающего масштаба целей и задач.

Но, кроме запросов среды, технологии, персонала, у организации есть учредитель, собственник; иногда их несколько или даже много. Они, естественно, предъявляют свои требования и имеют право задавать цели организации. Собственник либо сам возглавляет организацию, либо нанимает генерального директора. Но с появлением наемного руководителя ситуация еще больше усложняется... Попробуем немного упростить эту картину.

### Треугольник управления





1. Первое лицо организации, исходя из своих личных целей и ценностей, задает набор требований и ограничений для своего бизнеса и организации.

2. Бизнес в каждый момент времени также определяется через некий объективный набор возможностей и ограничений на рынке. Избранная, как правило, первым лицом организации бизнес-модель, товар, клиенты и ситуация на рынке диктуют требования и ограничения и для организации, а нередко и для самого первого лица.

3. Организация включает конкретных людей, развивается как группа, имеет в каждый момент времени вполне определенный потенциал и ограничения, предъявляет свои требования и ограничения как к реализуемой бизнес-модели, так и к первому лицу организации лично.

Хорошо, если все эти требования и ограничения не противоречат друг другу. Хорошо, если личные требования собственников и членов организации не входят в конфликт с объективными требованиями и ограничениями. Тогда можно проектировать желаемое состояние организации (*видение*) и составлять планы необходимых организационных, личных изменений или обновления бизнес-модели. К сожалению, так бывает не всегда. И тогда эти многочисленные условия приходится согласовывать, разводить реализацию целей по времени, создавать сложные управленческие структуры и процедуры. Описав наше понимание современного управления в целом, попробуем сформулировать определение.

**Управление** – это процесс, нацеленный на приведение организации в такое состояние, при котором она способна реализовывать свои цели в соответствии с нормативными требованиями.

При таком понимании управления очевидно, что главная работа современного управленца связана с согласованием всех предъявляемых к организации требований, определением приоритетов в каждый момент времени и формулированием ее целей. После того как цели сформулированы и провозглашены, работа управленца становится достаточно рутинной, он просто начинает реализовывать свои основные функции: проектировать, планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Но если выполнению основных функций управления менеджеры учат, то с самой трудной частью своей работы – учетом и согласованием многочисленных требований и формулированием целей организации – они сталкиваются впервые только на практике. И многие управленцы оказываются к такой работе не готовы, нуждаются в помощи профессиональных консультантов.

Теперь перейдем к изложению особенностей содержания нашего подхода к управленческому консультированию.



## Содержание работы консультанта по управлению

Клиентцентрированное консультирование фокусируется на нескольких «осях координат»:

- бизнес клиента (состояние и тенденции рынков, бизнес-модель, реализуемая клиентом);
- социально-политическая составляющая (государственная политика, состояние общества, общественное мнение);
- цели организации, собственно управление (функции, принципы, структуры);
- организация как группа (организационная культура, особенности персонала);
- взаимоотношения консультанта с клиентом (личность клиента, характер взаимодействия с ним, взаимодополняемость позиций и ролей, взаимные ожидания и доверие, динамика межличностных отношений).

Ни одной из этих составляющих нельзя пожертвовать без потери качества консультирования. Внимание клиента в тот или иной момент может быть сконцентрировано в какой-то одной плоскости, но консультант обязан всегда сохранять объемное видение для того, чтобы помочь клиенту не пропустить открывающиеся возможности и минимизировать возникающие риски.

Такой подход сопоставим с трехаспектным подходом, разработанным М. Г. Ярошевским для социальной психологии науки (Ярошевский, 1978). В рамках данного подхода предполагалось, что ни один процесс или феномен научного творчества не может быть адекватно понят и объяснен вне рассмотрения трех аспектов деятельности: предметно-логического, социально-научного и личностно-психологического. М. Г. Ярошевский считал, что принципы, лежащие в основе данного подхода, должны быть положены в основу социальной психологии в целом.

Действительно, независимо от того, какой из социальных институтов или видов деятельности является предметом нашего рассмотрения – наука, бизнес, культура, политика и т. п., речь всегда идет о некой предметной логике развития, преемственности, о некой социальной внешней и внутренней среде и об особенностях конкретных субъектов, личностей, оказывающихся в центре нашего рассмотрения. Без анализа этих трех аспектов поведение любого человека или организации, принятые решения, совершенные ими выборы могут показаться со стороны непонятными и нелогичными.

Применение трехаспектного подхода к управленческому консультированию выглядит следующим образом:

- предметно-логический аспект: логика развития рынка и бизнес-модель, реализуемая в организации, цели организации и избранная модель управления;
- социальный аспект: социально-политическая ситуация в стране, организация как группа;
- личностно-психологический аспект: личные возможности и ограничения клиента, взаимоотношения консультанта с клиентом (личность – личность).



## Управленческое консультирование и психологическое консультирование

При таком подходе для профессионала важно очень точно понимать границы своей ответственности, различия между собственно управленческим и психологическим консультированием.

В английском языке существуют специальные термины, разводящие эти виды практики: *management consulting* – управленческое консультирование и *counselling* – консультирование по личностным проблемам. Но и тот и другой виды практики предполагают профессиональное взаимодействие между людьми, и принципы этого взаимодействия едины. Оба этих вида консультирования относятся к помогающим профессиям. Более того, мы согласны с Э. Шейном (Шейн, 2008) в том, что управленческое и психологическое консультирование дополняют друг друга, могут рассматриваться как две стороны одной медали. Психологические проблемы людей обязательно сказываются на их работе. Иногда психологическое состояние сотрудника таково, что лучше вообще его к работе не допускать. И дело не только в том, что он сам может совершить ошибки, цена которых высока, – он будет оказывать влияние на других. И чем выше положение человека в организационной иерархии, тем больше риск.

Поэтому многие современные консультанты по управлению обучаются не только экономике, но и получают дополнительное психологическое образование. Неслучайно появилось и такое направление практики, как коучинг, ориентированное на интеграцию делового и личностного аспектов деятельности (О'Нил, 2005). Более того, все виды консультирования направлены на изменение личности клиента, его окружения или организации. За консультациями любого рода обращаются именно тогда, когда что-то не устраивает клиентов в их жизни, работе, состоянии. При этом психологическое консультирование собственника организации может привести к обновлению его требований к своей компании, к серьезному переосмыслению ее миссии, стратегии и организационной культуры. Но для психологического консультирования это не является целью, хотя и может оказаться неким побочным эффектом. Такое возможно и при управленческом консультировании: организационные изменения, которые оно влечет, могут сопровождаться и серьезными личностными метаморфозами, и перестройкой межличностных отношений.

При всей взаимодополняемости управленческого и психологического консультирования это все же отдельные направления. Они имеют разный предмет, используют разные методы и требуют разных компетенций от консультанта. Психолог-консультант работает с внутренним состоянием людей, их поведением, чувствами и переживаниями, представлениями и потребностями. Для консультанта по управлению всё это тоже существенно, но его предметом является повышение эффективности деятельности организации за счет повышения эффективности управления. Если психолог иногда даже не спрашивает, где и кем работает его клиент, то консультант по управлению не начинает воздействие до проведения диагностики организации. То есть если при психологическом консультировании консультант сосредоточен на внутреннем мире клиента, то в центре внимания консультанта по управлению всегда должны быть и внутренняя, и внешняя реальности клиента: и экономика, и политика, и технология, и законодательство, и, конечно, личные цели, ценности, чувства и переживания клиента.



## **Центрированность на клиенте или на организации**

Само название нашего подхода может вызывать недоумение у читателя. Известна центрированная на клиенте психотерапия К. Роджерса (К. Роджерс, 2006) – подход, основанный на гуманистической традиции, базовой аксиомой которого является утверждение, что каждый человек стремится к самоактуализации, к личностному развитию, самосовершенствованию. При чем здесь управленческое консультирование, которое многими понимается как работа инжиниринговая, экспертная, связанная в большей мере с объективными, чем субъективными изменениями?

В конце 1980-х мы дружно посмеивались над попытками психотерапевтов использовать свой опыт работы с чувствами и переживаниями людей при консультировании клиентов из бизнеса и политики, склонных оставлять свои чувства «за скобками», дома, а на своем профессиональном поприще действовать рационально и прагматично. Интерпретировать человека в организации как невротика или психотика неконструктивно и бессмысленно. И всё-таки нам не удалось придумать более точного названия, чем клиентцентрированный, для подхода, который мы используем в своей работе уже более 20 лет. Прежде всего, такое название позволяет подчеркнуть очень важное для нас убеждение, что человек, личность – первичен, а организация вторична. Она всегда лишь инструмент для реализации целей, которые ставят для себя ее члены, цели, которые не могут быть достигнуты без помощи данной организации. Иногда сотрудник не формулирует никаких целей – он мотивирован участвовать в деятельности организации потому, что не видит иных способов для выживания, самореализации, борьбы с одиночеством и т. п. Но и в этом случае, когда в организацию приходят не за чем-то, а «потому что», она выступает всего лишь как средство.

В XX веке мир стал миром организаций. Но в XXI век мы вошли с другим пониманием эффективности и знакомством с совсем иными формами объединения людей, которые уже с большой натяжкой можно назвать организациями в строгом смысле.

Появились сетевые объединения, члены которых связаны общими интересами, иногда общей идеологией, но живут на разных концах земли. Появляется возможность использовать организацию как инструмент, но при этом быть достаточно от нее свободным, самостоятельно определять степень своей лояльности, временные и пространственные границы в своем взаимодействии с ней.

Для многих консультантов (особенно с экономическим образованием) организация – это в первую очередь бренд, субъект экономической деятельности. За ней стоит репутация, долгая история выполнения договорных обязательств. Это тот нематериальный капитал, который обеспечивает доверие и отвечает ожиданиям клиентов и партнеров. И здесь не принимается в расчет, что эта организация уже давно сменила собственников, набрала новый персонал, представлена на новых рынках. Всё это оценивается как процесс развития одного и того же субъекта.

Для консультантов-психологов организация – это в первую очередь группа людей. Она становится другой, как только меняется ее персонал или ее лидер, ее цели и ценности. Даже если организация сохраняет свое название, опирается на традиции и историю, но изменяется ее «человеческий состав», она становится другой группой. Да, организация является сложной социотехнической системой и может рассматриваться и как особый вид группы; одновременно она является юридическим лицом, субъектом экономической деятельности. Консультант по управлению, на наш взгляд, должен учитывать и экономические, и юридические, и психологические ипостаси организации. Но консультант работает с клиентом – человеком, и для него первичными являются интересы именно этого физического лица. Поэтому, если инте-



рессы организации и клиента вступают в противоречие, консультант должен делать выбор: что первично, а что вторично.

Мы подчеркиваем первичность личности по отношению к организации потому, что при обратном подходе – организацияцентрированном – человек всегда будет, в конечном счете, рассматриваться как винтик, слуга, раб организации. Неслучайно многие наши клиенты, руководители компаний говорили о необходимости и мучительности выстраивать всю свою жизнь под воздействием этого «маховика». Такой организацияцентрированный человек, независимо от того, какую позицию он занимает в организации, выступает в роли «каторжника, прикованного к тачке». Средство, инструмент становится главной ценностью и калечит жизнь людей. Традиционная организация требует унификации, для нее крайне важен приоритет организационных ценностей над личными интересами сотрудников. Но для любого нормального человека нет ничего важнее его личных целей, ценностей, чувств, и если человек вынужден ими жертвовать, то он обречен на депрессию, болезни, пьянство. Но страдает не только он. Его состояние обязательно сказывается и на самой организации, и чем выше его положение в ней, тем больше рисков он ей создает.

Это противоречие существовало всегда. Но если в XX веке выбор у большинства людей был невелик и интересы организаций преобладали, то в настоящее время технологии настолько усложнились, что всюду требуются специалисты с высокой квалификацией, а таких людей всегда не хватает. И организации уже не могут быть эффективными, если они не учитывают личные цели и интересы своих сотрудников. Конкуренция за квалифицированных работников постоянно растет. Это еще не всеми осознано, но даже в таких традиционно престижных и способных гарантировать высокий уровень дохода отраслях, как энергетика и IT-технологии, организации вынуждены создавать всё новые конкурентные преимущества, чтобы стать привлекательными для сотрудников.



## **Принципы консультирования**

К. Роджерс (Роджерс, 2006) выделяет ряд принципов психотерапевтического взаимодействия с клиентом, которых мы придерживаемся в своей консалтинговой работе.

### **Принцип уникальности**

Каждый человек обладает своим уникальным жизненным опытом и воспринимает мир через призму этого опыта. Поэтому уникален не только сам человек со своим внутренним миром, но и его восприятие и оценка других людей и внешних событий. Применительно к управлению этот принцип проявляется в следующих следствиях:

- Каждый член организации имеет право предъявлять к ней свои личные требования и оценивать ее эффективность с точки зрения полноты реализации этих требований.
- Каждый член организации имеет свои особые интересы.
- Побуждающие мотивы у членов организации разные, и, следовательно, системы мотивации не могут быть универсальными, а должны учитывать особенности сотрудников.
- Каждый член организации обладает уникальными ресурсами, использование которых может сделать организацию эффективнее.
- Организация во многом является проекцией первого лица, и поэтому основой организационной культуры являются именно его ценностные приоритеты, задающие уникальность этой культуры.
- Масштаб бизнеса, стратегии развития бизнеса ограничены целями и ценностями первого лица организации, его готовностью принимать на себя риски, его представлениями о себе, о своем идеальном будущем и о будущем организации.

### **Принцип конгруэнтности**

В концепции К. Роджерса он предстает как требование целостности<sup>1</sup> и открытости в отношении консультанта и клиента.

В управленческом консультировании этот принцип предполагает:

- открытую позицию консультанта, его готовность к равноправному партнерству с клиентом;
- готовность консультанта помочь клиенту в осознании причин нарушения целостности его личности или организации и поиске путей ее восстановления;
- необходимость анализа организации с точки зрения целостности: осознание того, соответствуют или нет стратегия, бизнес-процессы, структура управления, организационная культура требованиям сотрудников, учредителей, клиентов и друг другу.

### **Принцип безоценочности, принятия**

Уникальный человек является носителем уникальной культуры. Каждая культура имеет свои эксплицитные и имплицитные критерии эффективности, свои правила и нормы. Любые оценки этих критериев и норм извне некорректны, бессмысленны и мешают понять чужую культуру. Применительно к управленческому консультированию это означает:

---

<sup>1</sup> Под целостностью имеется в виду непротиворечивость, согласованность, принятие внутренней и внешней реальности «с открытыми глазами», как она есть, независимо от того, приятна она или нет.



- необходимость диагностики, выслушивания и стремления понять любого члена организации, готовность принять его интересы, убеждения и представления как факт, как реальность, не требующую оценки – критики или восхищения;
- если консультанту кажется, что члены организации говорят глупости и чего-то не понимают, то это, скорее всего, потому, что он недостаточно хорошо провел диагностику и не учитывает какие-то значимые для людей факторы;
- консультант и клиент должны постоянно находиться в диалоге: обмениваться представлениями, идеями, информацией, а не заниматься критикой чужих идей и убеждений.

В целом гуманистическая философия и психология очень жестко акцентируют границы личной ответственности консультанта и клиента. Консультант, в отличие от врача, имеет право отказаться от работы с клиентом. Но если консультант согласился работать, то он обязан принимать клиента как личность со всеми ее уникальными особенностями.



## Кто клиент?

Вопрос для управленческого консультирования непростой, и отвечают на него по-разному. А. И. Пригожин пишет о «распределенном клиенте» (Пригожин, 2003. С. 15). Для некоторых авторов клиентом является вся организация, для других в качестве клиента выступают клиенты самой организации, а консультант выступает в роли представителя их интересов в данной организации. Кто-то из специалистов идет еще дальше и в качестве клиентов рассматривает всех стейкхолдеров, то есть лиц и организации, интересы которых так или иначе связаны с деятельностью консультируемой компании. И наконец, некоторые консультанты настолько «гуманистичны», что выбирают в качестве клиента общество, а то и всё человечество. Нам представляется, что такое размывание клиента опасно и лишь кажется гуманистичным. Клиент в консультировании – это человек или группа людей, выбирающих консультанта, и не просто выбирающих, но и несущих ответственность за свой выбор: оплачивающих его профессиональную помощь и имеющих возможность отказаться от его услуг, «передумать».

Ни гражданское общество, ни сотрудники организации или ее клиенты не выбирают консультанта, не оплачивают его работу, вообще имеют мало возможностей на него повлиять.

Консультант может по договоренности с клиентом озвучивать интересы самых разных людей, присутствующих внутри организации или вне ее, если он компетентен и способен адекватно сформулировать эти интересы. Так, рассказывают, что в США в период «холодной войны» были специалисты по Л. И. Брежневу и другим членам Политбюро. Этим специалистов приглашали при подготовке решений, для того чтобы они формулировали возможные реакции советских руководителей на то или иное действие американской администрации. Такую работу можно назвать консультированием, но ни Л. И. Брежнев, ни другие советские деятели не были клиентами этих консультантов.

Клиентом может быть, на наш взгляд, лишь тот человек или группа людей, с которыми заключен контракт, предполагающий взаимную ответственность сторон. В организации контракт может быть заключен лишь с тем человеком или органом, который уполномочен принимать управленческие решения и распоряжаться бюджетом, из которого будет проводиться оплата работы консультанта. То есть при консультировании по стратегическому управлению клиентом может быть учредитель организации, или совет директоров, или генеральный директор по решению совета директоров. А вот при консультировании по локальным темам – маркетингу, ИТ, работе с персоналом и т. п. – клиентами могут быть коммерческий, финансовый, ИТ- или HR-директора.

При любом консультировании может возникнуть необходимость привлечь к работе других сотрудников или даже внешних для организации людей. Все эти люди должны знать, в чьих интересах работает консультант, кто является его клиентом. А клиент, в свою очередь, должен знать, с кем, кроме него, и в каких целях действует консультант, представляя его интересы.

Важно, что в процессе управленческого консультирования все люди, с которыми взаимодействует консультант внутри или вне организации, рассматриваются как эксперты, как источники информации, как возможные партнеры, но не как клиенты. У многих наших коллег такой подход может вызвать возмущение: ведь консультант должен стараться, чтобы всем становилось лучше, чтобы от его работы выигрывали все. Мы тоже предпочитаем использование стратегий *win-win*, но они проходят далеко не всегда. Поэтому никому, кроме клиента, консультант не может гарантировать ничего, помимо соблюдения конфиденциальности и общей направленности работы на повышение эффективности организации.



## Ориентация на процесс или на экспертизу

Клиентцентрированный подход к управленческому консультированию предполагает процессное (ориентированное на процесс) консультирование. Что это значит на практике? Э. Шейн, автор классической монографии по процессному консалтингу, определяет его так: «Установление таких отношений с клиентом, которые позволяют клиенту воспринимать, понимать и влиять на ход событий, происходящих в его внутренней и внешней среде, чтобы улучшить ситуацию, как этого хочет сам клиент» (Шейн, 2008. С. 33).

В этом определении в центр внимания ставятся отношения, возникающие между консультантом и клиентом, их взаимодействие, которое делает клиента более эффективным. Э. Шейн не акцентирует здесь ни модель консультирования (а он выделяет три таких модели), ни используемые консультантом методы. Описывая же собственно модель процессного консультирования, он подчеркивает: «Модель консультирования по процессу делает акцент не только на совместной постановке диагноза, но и передаче клиенту навыков консультанта в диагностике и решении проблем» (Шейн, 2008. С. 28). То есть главным моментом является не отказ от экспертности, а совместность работы консультанта и клиента. Таким образом, различия между экспертным и процессным консультированием сводятся к тому, что при первом консультант выполняет некие функции за клиента, а при втором эти функции исполняются ими совместно, так что происходит взаимообучение, обмен знаниями, навыками, умениями и состояниями. Но для такого взаимодействия с клиентом консультант обязан быть экспертом. Он обязан обладать знаниями и навыками в управлении, уметь видеть и анализировать управленческие проблемы, находить альтернативные варианты их решения и выбирать оптимальный для данной ситуации вариант.

Итак, клиентцентрированное управленческое консультирование предстает как **процесс взаимодействия двух экспертов**. Клиент, как правило, лучше знает и чувствует свой рынок, своих клиентов, свою организацию (особенно в начале работы) и, главное, является «экспертом по себе»: знает, чего он хочет стратегически и тактически, хотя и не всегда способен свои мысли и желания понятно сформулировать. Консультант знает, как аналогичные проблемы решаются в других организациях, в других отраслях, способен помочь клиенту перевести его имплицитные знания и чувства в осознаваемые, сформулированные критерии выбора, требования к своей организации.

Но ответственность этих экспертов разная. Клиент, по определению Э. Шейна, – «владелец проблемы». Принятие окончательного решения – это его исключительная ответственность. Он же имеет полномочия добиваться реализации принятого решения. А вот диагностика и формулирование проблемы, генерация возможных вариантов ее решения, разработка программы реализации принятого решения составляют как раз содержание взаимодействия клиента с консультантом.



## Методы консультирования

Понятие «метод» широко используется в современном, особенно российском, управленческом консультировании. Однако этот термин понимается по-разному, имеет очень широкое поле значений. Метод – это способ мышления, предполагающий определенную позицию, определенный взгляд на мир. Метод – это и любой способ действий, позволяющий решить некую задачу. В этом смысле метод тождественен понятиям «инструмент» или «консалтинговый продукт». Метод – это и последовательность действий, шагов, приводящая к необходимому результату. При таком определении это понятие тождественно понятию «технология». Попробуем описать наше представление о методах консультирования во всех этих ипостасях.

Управленческое консультирование – направление практики. В отличие от науки ее результаты – это не новые знания об объекте исследования, не новые теории, а практические разработки и реальные изменения в организациях, произошедшие в результате применения этих разработок. То есть если для науки важно использовать методы, минимально влияющие на объект исследования, то в консультировании, наоборот, все методы – это инструменты влияния, воздействия на клиента и его организацию.

Лучше всего это положение можно проиллюстрировать на примере методов диагностики. При проведении диагностики консультант по управлению использует методы, которые применяют и социологи, и психологи, и экономисты, и даже инженеры: опрос, анализ документов, наблюдение, проективные методики. Но цель их применения иная, а это влияет и на форму, и на процедуру. Ученый должен проводить интервью, стремясь сделать взаимодействие с респондентом стандартным: одни и те же вопросы, в заданном порядке, произносятся нейтральным голосом. Ответы потом усредняются или сравниваются. При консультировании такая работа неэффективна. Наши клиенты – прагматики, люди действия: они хотят сразу же получить результат. А значит, само интервью становится не только методом сбора информации, но и методом воздействия: «развивающим», «освежающим». В ходе такого интервью не обязательно задаются одинаковые вопросы, не нужен нейтральный голос. Помимо сбора информации для анализа, в интервью решаются следующие задачи: установление устойчивого контакта с клиентом; расширение его зоны осознания; побуждение его к управленческому взгляду на проблемы, управленческому мышлению; обучение в действии; выявление приоритетов; сосредоточение не на оправданиях и объяснениях, а на поиске решений. Так что, хотя название метода при консультировании и научном исследовании совпадает, реально это совсем иная технология, совсем другой инструмент.

То же и с анализом документов. Когда консультанту по управлению дают документацию организации, от него ожидают не просто ее изучения, но экспертной оценки, предложений по изменению и совершенствованию. Например, давая нам для ознакомления бизнес-план, разработанный его менеджерами, собственник спрашивает нас, что с этим документом делать, есть ли в нем здоровое зерно, реалистичен ли он. Речь, таким образом, опять идет о воздействии – экспертной оценке, влияющей на принятие решений.

При всем стремлении консультантов «одним выстрелом поражать сразу несколько целей», можно условно подразделить всё множество консультативных методов на несколько типов:

**управленческие инструменты;**

**методы диагностики, анализа и помощи в принятии управленческих решений;**

**методы психологического влияния и воздействия.**

Попробуем дать характеристику каждому из этих типов консультативных инструментов.



## **Управленческие инструменты**

К этой категории относятся все методы, связанные с выполнением управленческих функций: планирование, организация, учет и контроль, мотивация и даже воодушевление и т. п. Причем сюда включаются методы, используемые на разных уровнях управления – и на стратегическом, связанном с развитием организации, и на операционном, целью которого является повышение эффективности повседневной деятельности, исполнения планов и заданий. Консультанты во всем мире стремятся разработать новые методы и инструменты управления; именно это, как правило, называется консалтинговым продуктом. На методы управления формируется мода. Они устаревают, ими перестают пользоваться, а затем они снова входят в моду, если с их помощью добивается успеха некая крупная компания и ее представители или консультанты начинают их рекламировать и продвигать. В эту категорию попадают и различные процедуры стратегического планирования, и KPI, и CRM- и ERP-системы, и методы управления качеством и т. п.

Возникает вопрос: а почему эти методы не могут применять сами управленцы без помощи консультантов? Неужели им не обучают в бизнес-школах? Конечно, обучают, и руководители их активно используют. Но реальность, с которой приходится работать управленцам, постоянно меняется. Старые методы перестают работать, их арсенал оказывается недостаточным. Руководители включаются в гонку за новыми знаниями, но реальность изменяется еще быстрее. И здесь консультанты оказываются полезными. Их профессия дает значительно больше возможностей для доступа к новым методам управления. Консультанты работают в разных отраслях, на разных рынках постоянно сталкиваются с необходимостью решать новые управленческие задачи, имеют возможность сравнивать и оценивать управленческие решения и инструменты. Кроме того, применение одного и того же управленческого инструмента руководителем или внешним консультантом подчас дает совсем разные результаты.

## **Методы диагностики, анализа и помощи в принятии управленческих решений**

Сюда относятся все методы диагностики и анализа состояния организации в целом и ее подсистем: методы анализа рынка, бизнес-процессов, управленческой структуры, методы финансового и экономического анализа и, главное, методы системного анализа. Различные вопросники, схемы и матрицы, планы интервью, проективные рисунки – разнообразие форм приемов диагностики и анализа состояния организации вдохновляет. Сбор информации, ее анализ и синтез составляют большую часть консультативной работы. Консультанты независимы и не имеют личного интереса, который мешал бы им проводить объективный анализ. Методы анализа значительно меньше подвержены моде, о них редко пишут в рекламе. Но именно аналитические умения определяют класс консультанта не только «по гамбургскому счету», но и в глазах клиентов. При этом и диагностика, и анализ абсолютно бессмысленны при консультировании, если проводятся из академического интереса. Они имеют смысл только в том случае, если их результаты помогают управленцу принимать решения, а консультанту – предлагать процедуры и инструменты управления, адекватные состоянию организации и личности конкретного руководителя.



## **Методы психологического влияния и воздействия**

Консультант, хочет он этого или нет, оказывает влияние на клиента: воодушевляет или пугает, убеждает, будит или усыпляет. При этом используются такие классические методы, как внушение, убеждение, заражение, подражание. Очевидно, что все люди воздействуют друг на друга постоянно. Осознанно, а чаще неосознанно они применяют самые разные приемы и методы, вплоть до гипноза. Интересно, что многие методы влияния были открыты психологами и названы научными терминами в результате изучения поведения продавцов, известных политиков или даже ученых на научных конференциях.

Но есть базовое различие между бытовым и профессиональным влиянием: воздействие консультанта по управлению на клиента и его организацию должно быть целенаправленным. Он должен нести ответственность за побочные эффекты такого влияния. Поразительно, но многие российские консультанты по управлению не осознают, что используют подобные методы. Вместе с тем наши западные коллеги, как правило, имеют два образования: одно в области экономики, управления или инженерии, а второе – в области практической психологии (психодрама, гештальттерапия и т. п.). Причем второе образование считается необходимым именно для овладения методами влияния и воздействия.

Известный в Москве, неоднократно приезжавший к нам английский консультант по управлению, бывший председатель Международного совета институтов консультантов по управлению (ICMCI) Б. Курноу, например, имеет экономическое и психологическое образование. И, помимо управленческого консультирования и преподавания различных управленческих дисциплин в Гринвичском университете, регулярно проводит занятия по группанализу (психотерапевтическое направление, основанное на теории К. Юнга). Впрочем, и тренинг, фасилитацию и модерацию, медиацию и мозговой штурм мы также относим к методам влияния. Понятно, что все эти методы имеют, так же как и методы диагностики, двойное и даже тройное назначение. Нередко ими владеют сами менеджеры и используют для решения чисто управленческих задач. Но эти методы оказывают сильнейшее психологическое влияние на сотрудников организации, повышая их уверенность в себе, самооценку, сплоченность.

Итак, всю работу консультанта можно представить как использование известных ему инструментов; разработку, при необходимости, новых методов и их применение на практике. Все эти методы похожи, нередко даже называются так же, как в науках, в рамках которых они возникали, но применяются в управленческом консультировании с практическими целями, в ином контексте, в совместной деятельности с клиентом.

При клиентцентрированном подходе применяются методы всех трех типов. Специфика их применения связана с позицией консультанта и избранными принципами. То есть выбор тех или иных или разработка новых управленческих инструментов происходят в диалоге с клиентом, совместно с ним. Диагностику – в режиме диалога – проводит консультант. А затем обязательно происходит совместный с клиентом анализ ее результатов и диалог по поводу необходимых решений. Методы психологического воздействия применяются консультантом в гомеопатических дозах, то есть по возможности минимально и в открытой позиции.



## **Метод и технология клиентцентрированного управленческого консультирования**

Итак, в наиболее широком смысле методом клиентцентрированного управленческого консультирования оказывается диалог. Причем диалог в понимании, близком к М. М. Бахтину (Бахтин, 1996; Бахтин, 2000; Библер, 1991). Для такого диалога существенно, что консультант всегда выступает как «другой» – носитель другой культуры, других идей, иного взгляда на мир. Это совсем не означает, что консультант должен всегда спорить с клиентом, противоречить ему, хотя в консультировании и такое бывает. Консультант может быть действительно полезен клиенту, только если он владеет иным, новым для клиента знанием и опытом. Умение и стремление слышать клиента, понимать его, задавать «правильные» вопросы, проясняющие его позицию, способность открыто и понятно излагать свое видение, свои идеи – вот главные составляющие этого метода.

В такие диалоги клиент, как правило, не может вступать ни с кем из своих сотрудников или партнеров внутри организации. Причины понятны: эти люди похожи на него, являются носителями той же культуры, они «должны» сами его понимать, у них есть свои интересы в организации, о которых они заявляют, а чаще скрывают. Именно этими интересами часто объясняются предложения, которые они вносят и отстаивают. А консультант – «человек с Марса», он чужой, у него нет интересов внутри организации, он не «должен» всегда и всё понимать, может задавать наивные вопросы, которые никогда не задаст представитель своей организации. Диалог с консультантом, стремление клиента объяснить свою позицию, свои решения, прежде всего помогает ему лучше понять их самому. Но часто и неожиданные для клиента идеи консультанта, его точка зрения открывают для него новые возможности, если он готов их услышать и понять. Готовность вступать в диалог, поддерживать его и постоянно демонстрировать образцы диалогичности на всех этапах консультирования – главное отличие и умение консультанта по управлению, если он исповедует клиентцентрированный подход.

Управленческое консультирование чаще всего осуществляется как проект. Это значит, что оно имеет начало и конец, четко заданные сроки, направлено на получение конкретного результата. Каждая школа или направление управленческого консультирования предполагает некую технологию – последовательность обязательных и возможных этапов. Рассмотрим технологию, характерную именно для клиентцентрированного подхода.

Первые три этапа такой технологии неспецифичны: первый контакт (вхождение в проект); заключение контракта; организационная диагностика. Другое дело, как реализуются данные этапы, как это делается. И здесь присутствует некая специфика, поэтому мы посвятим в дальнейшем отдельные главы каждому из этих этапов.

Затем начинается работа собственно с клиентом. Чаще всего она осуществляется индивидуально, а ее итогом является формулирование требований клиента к своей организации, к своим менеджерам и к структуре управления.

Затем развилка: в зависимости от решения клиента и состояния его организации возможны продолжение индивидуальной работы или переход к работе групповой. В любом случае следующий этап связан с организационным проектированием и планированием.

Таким образом, требования, сформулированные собственником или наемным менеджером (наделенным полномочиями проводить такую работу), выступают в качестве технического проектного задания. И это задание может реализовываться клиентом самостоятельно или с привлечением своих подчиненных.

Когда план (будь то план долгосрочный стратегический, или среднесрочный, или программа изменений, рассчитанная обычно на срок до одного года) разработан и принят, начи-



нается этап сопровождения изменений. Внутри этого этапа возможны самые разнообразные виды консультационной работы, как индивидуальной, так и групповой.

Рассмотрим каждый из этих этапов.

### **Вхождение в проект**

На этом этапе решаются три основные задачи: устанавливается контакт и доверительные партнерские отношения с клиентом; формируется запрос клиента и видение конечного результата совместного проекта; проводится экспресс-диагностика, достаточная для написания первичной программы консультирования или технического задания на консультирование. (Подробнее данный этап описан в главе 2.)

### **Заключение контракта**

На этом этапе результаты, полученные ранее, оформляются в виде договора или хотя бы договоренности. Особое внимание уделяется распределению ответственности и определению порядка работы. Несмотря на формальное наличие такого этапа, контракт реально предполагает систему контрактов: рамочный договор на весь проект, конкретные договоры на выполнение каждого этапа, договоренности о целях, результатах и порядке работы в течение каждой встречи.

После выполнения каждого последующего этапа работы, как правило, предполагается возвращение к обсуждению контракта, он уточняется и корректируется. (Подробнее этап заключения контракта описан в главе 3.)

### **Организационная диагностика**

Диагностика при управленческом консультировании предполагает исследование организации в целом как системы во всём многообразии ее связей и отношений, а также непосредственно структуры управления. Диагностика проводится всеми возможными методами: с помощью индивидуальных интервью, наблюдения за групповыми взаимодействиями внутри организации, внешними взаимодействиями (с клиентами, партнерами, конкурентами), изучения документов, проективных методов и т. д.

Диагностика продолжается на всех этапах работы – от входа до выхода из проекта: насколько подробно и глубоко консультант ни изучал бы организацию своего клиента, полученные знания никогда не оказываются полными. Но целью диагностики как самостоятельного этапа процесса консультирования является формирование целостной картины организации, ее основных рисков, ограничений и возможностей, сбор материала, который будет предъявлен клиенту на этапе обратной связи. Исследования на этапе диагностики носят активный характер (action-research). Как правило, сама диагностика оказывает воздействие на организацию, в процессе взаимодействия с консультантом сотрудники организации меняют свое видение организации, ее плюсов и минусов, рисков и возможностей. (Подробнее этап диагностики описан в главе 4.)

### **Обратная связь**

На этом этапе клиенту индивидуально представляются результаты диагностики, дополненные экспертными оценками консультанта актуальных рисков и ресурсов организации.



Предлагается программа дальнейших шагов и необходимых управленческих действий. Происходит обсуждение актуального состояния организации.

Как правило, этап обратной связи приводит клиента в шоковое состояние: он воспринимает полученную информацию как критику его лично, как поток обвинений в недостатках, ошибках и недоработках. У клиента часто возникает желание сразу же провести изменения: что-то подремонтировать, залатать дыры, кого-нибудь уволить, – все управленцы люди действия и привыкли быстро реагировать и принимать решения. Если консультанту удастся помочь клиенту преодолеть эти привычные импульсы и перейти к системному анализу состояния организации, то работа продолжается и переходит к следующему этапу. Вносятся необходимые коррективы в программу консультирования, уточняется контракт.

### **Разработка требований собственника к организации**

На этом, во многом ключевом, этапе консультирования консультант и клиент пытаются ответить на вопросы: зачем нужна организация клиенту; инструментом реализации каких целей, ценностей она является; чего хочет клиент от своей организации. Для этого они совместно обсуждают цели, ценности, а иногда и чувства клиента. Результатом такого обсуждения должна стать выработка конкретных требований собственника к своей организации. Эти требования необходимо сформулировать с такой степенью конкретности, чтобы они были понятны менеджерам, подчиненным, которые будут призваны их реализовывать. Работа на данном этапе проводится в индивидуальном порядке, но если собственников несколько, то после формулирования индивидуальных требований каждого из них появляется необходимость в их согласовании – уже в групповом формате. Если организация крупная и собственников множество, то работа идет с их представителями в совете директоров либо по решению совета директоров с генеральным директором компании, уполномоченным сформулировать требования собственников к компании, дополнив их своими собственными. (Подробнее этот этап описан в главе 5.)

### **Проектирование**

Результатом работы с собственником (собственниками) оказывается набор требований к организации, который на этапе проектирования рассматривается как техническое задание. На этом этапе разрабатывается такое видение (проект) организации, которое включает в себя определение целевых групп клиентов организации, необходимых им товаров и услуг, конкурентных преимуществ; бизнес-модель, бизнес-процессы, имидж и миссию компании; критерии подбора и оценки персонала и структуру управления. Появляются требования к каждой позиции в структуре управления, требования к исполнителям, задания маркетологам, менеджерам по персоналу, PR- и GR-менеджерам. Данный этап может выполняться консультантом с собственником индивидуально, группой собственников или командой менеджеров. (Подробнее этот этап описан в главах 5 и 6.)

### **Планирование**

На данном этапе разрабатывается путь перехода от актуального состояния организации, выявленного на этапе диагностики, к желаемому ее состоянию (видению), разработанному на этапе проектирования. Эту работу лучше проводить в групповом формате, с участием руководителей всех подразделений, но иногда, по желанию клиента, она проводится в два шага: крупномасштабное планирование – с собственниками, а затем уже с участием всех руководи-



телей подразделений. Результатом должна стать система планов, включающая планы всех подразделений, а в ряде случаев и индивидуальные планы ключевых исполнителей. Важно, чтобы планирование всегда сопровождалось и проверялось ресурсным анализом, иначе планы превращаются в пустые разговоры и фантазирование. План – это всегда решение о расходовании ресурсов сегодня ради достижения неких целей в будущем. (Подробнее этот этап описан в главе 5.)



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.