

Федеральное агентство по образованию

Томский институт бизнеса  
Кафедра «Экономика и менеджмент»

В.Н.Блинов

**«Управленческое  
консультирование»**  
(Материалы для спецкурса)

Учебное пособие

2008

[ ВВЕДИТЕ АДРЕС ОРГАНИЗАЦИИ ]

Блинов В.Н.

«Управленческое консультирование» (Материалы для спецкурса). Учебное пособие. – Томск: 2008. – 143с.

Утверждено решением методической комиссии института, протокол № 8 от 7 февраля 2008 г.

## Содержание

Введение .....	4
2. Мой путь к консалтингу .....	5
2.1. Хоздоговоры .....	5
2.2. Предприниматель и менеджер-самоучка .....	6
2.3. Внутренний консультант .....	7
2.4. Фирмы профессиональных услуг .....	8
1. Управленческий консалтинг – стратегия «голубого океана» .....	10
1.1. Понятия: консультант и консалтинг .....	10
1.2. Происхождение и история отрасли управленческого консультирования .....	11
1.3. Причины обращения к консультантам .....	14
1.5. Неизбежность развития мировой отрасли профессиональных услуг .....	16
1.6. Место управленческого консалтинга в отрасли профессиональных услуг .....	19
2. Консультационное сообщество в России .....	20
2.1. Краткая история: зарождение управленческого консультирования .....	20
2.2. Отечественный опыт .....	23
2.3. Консультанты объединяются .....	26
2.6. Особенности российских и зарубежных консультантов .....	32
3. Типология консультационной деятельности .....	34
3.1. Специалисты и «дженералисты» .....	39
3.2. Проблемный подход .....	41
3.3. Консультанты по управлению и их "соседи" .....	43
3.4. Каунселинг .....	47
3.5. Коучинг .....	50
4. Особенности работы консультанта по управлению .....	63
4.1. Квалификационная характеристика .....	63
4.2. Требования к специалисту .....	64
4.3. Организация труда .....	66
4.4. Бизнес-образование и управленческое консультирование .....	66
4.5. Приоритеты в работе консультанта по управлению .....	68
4.6. Оплата консультационных услуг .....	71
4.7. Подготовка консультантов по управлению .....	76
5. О субкультуре консультационной деятельности .....	80
5.1. Базовые ценности консалтинга .....	80
5.2. «Парные ориентации» .....	83
5.3. Вечные вопросы .....	85
6. Концепция глубокого консультирования .....	87
6.1. Особенности клинического подхода .....	88
6.2. Свои трудности .....	89
6.3. Проникновение вглубь .....	90
6.4. Устройство концепции .....	93
7. Консультант-клиентные отношения .....	95
7.1. Какие бывают клиенты? .....	96
7.2. Начальные переговоры .....	108
7.3. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе .....	114
8. Маркетинг консультационных услуг .....	120
8.1. Особенности консультационного рынка .....	120

8.2. Типы консультационных фирм.....	121
8.3. Типы маркетинговых предложений .....	123
8.4. Стили маркетинговых предложений.....	124
8.5. Структура рекламного предложения .....	125
8.6. PR в управленческом консультировании .....	126
8.7. Главный признак коммерческой эффективности консультационной фирмы.....	128
Литература .....	128
Приложения:.....	129
Приложение 1. Основная информация об Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). .....	129
Приложение 2. Профессиональный кодекс консультанта по управлению .....	132
Приложение 4. Виды консалтинговых услуг .....	133
Приложение 5. Концепция Школы консультантов по управлению .....	135
Приложение 6. Договор возмездного оказания консультационных услуг.....	140

## Введение

**Актуальность** данной работы складывается из нескольких компонентов.

Во-первых – она посвящена управленческому консультированию, сфере профессиональных услуг, совершенно необходимой для развития рыночной экономики в нашей стране. Это обусловлено тем, что рынок порождает конкуренцию. А конкурентные условия побуждают предпринимателей искать новые источники эффективности.<sup>1</sup>

В странах-лидерах капиталистического развития в течение последних 10 лет сфера профессиональных, в том числе консалтинговых услуг, расширялась впечатляющими темпами. И в будущем у отрасли хорошие возможности для дальнейшего роста. Так, по мнению Тома Ламберта «Рост консалтингового бизнеса в дальнейшем составит более 20% в год – т.е. будет выше среднего показателя в США и Западной Европе за последние 20 лет.»<sup>2</sup>

Здесь нет ничего удивительного: своим клиентам консультанты продают знание. При этом, общепризнано, что в третьем тысячелетии именно знания будут самым ценным активом фирм, а ключевым фактором выживания — способность превращать эти знания в источник конкурентного превосходства.<sup>3</sup> Так, по мнению Г.Б.Кляйнера, ... «конкуренция товаров заменяется конкуренцией когнитивных стратегий: выигрывают те предприятия, на чьей стороне лучшие разработчики стратегий создания, накопления и использования

<sup>1</sup> А.И.Пригожин «Методы развития организаций», с. 191.

<sup>2</sup> Автор кн. High Income Consulting, цит. по кн. Форсайт П. «Консалтинг...», с.18.

<sup>3</sup> В кн. Скотт Марк К. Фирма профессиональных услуг, с.7-10.

знаний...».<sup>4</sup> Не случайно, именно управленческий консалтинг занимает центральное место в сфере профессиональных услуг.<sup>5</sup>

## 2. Мой путь к консалтингу

### 2.1. Хоздоговоры.

Оглядываясь назад из сегодняшнего дня, я понимаю, что этот путь начался давно. Первый опыт консультирования хозяйственных организаций я получил еще в середине 1980-х годов. Будучи научным сотрудником Биологического института Сибирского отделения Академии наук СССР, я стремился найти прикладные аспекты в выполнявшихся тогда академических исследованиях и принести практическую пользу конкретным организациям. Кроме того, хотелось чувствовать себя более независимым в финансировании своих исследований, больше бывать в экспедициях, иметь лучшее оснащение.

По собственной инициативе я начал находить и выполнять так называемые «хозяйственные договоры». Прибавки к зарплате они тогда не давали, полученные средства можно было направлять только на снаряжение, оборудование и командировки.

По классификации А.И.Пригожина<sup>6</sup> это было проблемное консультирование по достаточно узкому кругу тем – от оптимизации использования биологических ресурсов до снижения ущерба от отдельных видов животных хозяйствующим субъектам.

Достаточно быстро я понял, что руководство государственных предприятий не заинтересовано в повышении эффективности деятельности. Моими первыми клиентами, с которыми удавалось договариваться на небольшие суммы, были либо общественные организации (общества охотников), либо кооперативные (звероводческие хозяйства). Не обходилось без курьезов, связанных с непрофессионализмом тогдашних «суперуправленцев» из числа функционеров КПСС, которые стремились руководить всем и вся.

*Был у меня клиент, Председатель Красноярского краевого общества охотников. Как то, при очередной встрече, он говорит, что со мной хочет встретиться первый секретарь Красноярского горкома партии на тему опасного размножения в городе ворон.*

*Приезжаю. Рассказываю о проблеме. Действительно, именно в те годы начался процесс урбанизации и массового заселения городов некоторыми видами птиц из семейства вороновых. В Москве резко росла численность серой вороны, в Красноярске – черной вороны. Учитывая, что перелетные птицы являются абсолютным средством доставки биологического оружия (а мы и американцы тогда этими исследованиями активно занимались), угроза, в условиях «холодной войны» и случайных утечек болезнетворных*

<sup>4</sup> В кн. Стратегия предприятия. с.222.

<sup>5</sup> Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России, с. 20.

<sup>6</sup> В кн. «Методы развития организаций», с. 107-111.

агентов из лабораторий, была реальной. Предлагаю собрать совещание городских служб, - санитарных врачей, коммунальщиков, СМИ, - провести с ними семинар, наметить превентивные и просветительные меры, - главное, - чтобы поменьше пищевых отходов было птицам доступно в городе. «Первый» соглашается, - назначает совещание на завтра. На следующий день провожу семинар, - расставляю акценты, народ слушает внимательно. Среди слушателей – один военный в чине полковника, его представили как руководителя сборной СССР по биатлону. Думаю, – он-то тут зачем? И вот в конце семинара «первый» делает резюме, - все мои старания и «акценты» забыты, главное «управленческое решение» – полковнику: «Хватит твоим стрелкам по бумажным мишеням патроны жечь, - давай их всех в город, - пусть ворон стреляют».

- Я в растерянности: решение не просто бессмысленное, т. к. партийный босс предлагает бороться не с причиной, а со следствием, оно опасное, - т.к пуля из спортивной винтовки даже в случае попадания пробивает птицу навывлет и летит дальше неизвестно куда, и это в миллионном городе .... После совещания подхожу к полковнику, бормочу что-то вроде, что совсем не хотел, чтобы так получилось..., что надеюсь, он не думает выполнять подобное распоряжение...

А он молчит. Что тут скажешь? Такие времена были.

Т.о. я тогда выступал в качестве «специалиста», эксперта в узкой проблемной области, проводил оценку ситуации, готовил и предлагал разработку методов решения проблем, часто сам отработывал их на практике, потом готовил отчет, передавая заказчику новые знания, рекомендации, иногда – и технологии.

## 2.2. Предприниматель и менеджер-самоучка

Так случилось, что еще в ходе «перестройки», в период системного кризиса СССР, понимая серьезность угрозы благополучию семьи, я начал заниматься бизнесом. Сначала, малым, - с 1988 г. – челночной торговлей дефицитными в Сибири кондитерскими продуктами, потом с 1990 г. – совмещал торговлю с фермерским хозяйством.

Набравшись опыта, дорос до среднего бизнеса, в 1994 г. создал оптовую продовольственную компанию, которая за 3 года стала региональным лидером в своем сегменте.

Бизнес строил в одиночку, на основе здравого смысла и интуиции, поэтому остро стал ощущать недостаток знаний в области экономики и управления. Быстро понял, что адекватной литературы практически нет. Пошел на курсы антикризисных управляющих, но управлению там не учили.

В 1998 г. взялся вытаскивать из банкротства один из заводов, поменял несколько команд из людей, называвших себя экономистами, маркетологами, финансистами... пробовал консультироваться с вузовскими преподавателями, слушал семинары МЦФЭР. В один из приездов в Москву познакомился с Г.Б. Кляйнером, - у него тогда были разработки

по антикризисному управлению, - и он поделился со мной своими еще не опубликованными материалами, низкий поклон ему за это.

Помогло мне все это мало, «картинка» не складывалась, все (в особенности советы преподавателей) казалось слишком абстрактно, академично, мало пригодно на практике. Если польза и была, то скорее для эрудиции. Например, на Всероссийском конкурсе «Антикризисный управляющий-2000», удалось завоевать лидерство в своей конкурсной команде, разработать вменяемую стратегию вывода из кризиса для Горьковского автозавода. Из 3 номинаций конкурса, 2 первых получили люди из нашей команды, а самой команде устроители придумали ранее не предусматривавшуюся номинацию – «лучшая антикризисная команда».

Успешное внешнее управления заводом (удалось закончить банкротство мировым соглашением), закончилось для меня тем, что московские рейдеры, которым я не позволил захватить завод, уничтожили мой бизнес, и чуть не посадили меня самого. Оставалось идти в наемные менеджеры. По просьбе областной власти, стал директором Института Российской Академии сельскохозяйственных наук для его инновационной трансформации и вывода из кризиса. И вот там, столкнувшись с ожесточенным сопротивлением инновациям, я окончательно понял, что еще очень многого не знаю и не умею (хотя тогда уже преподавал антикризисное управление в Томском государственном университете, докторскую диссертацию успешно защитил в МГУ), и быть универсальным и неизменно эффективным управленцем невозможно.

Т.о. именно тогда, в 1988-2000 гг., поработав в среднем бизнесе, в кризисных ситуациях, я стал понимать, что помощь квалифицированного консультанта в сложных случаях совершенно необходима. Жаль, что получить ее в то время мне не удалось.

### **2.3. Внутренний консультант**

И вот, научившись видеть управленческие проблемы, начитавшись про стратегическое управление (уже не только антикризисный, но и стратегический менеджмент начал преподавать), попадая на топ-менеджерские позиции в средних фирмах (страховую компанию, частный вуз), я начал предлагать помощь в диагностике проблем компании, разработке стратегии, служебных функций.

Первый раз это случилось до, а второй - уже после того, как мне удалось приобрести замечательную книгу А.И.Пригожина «Методы развития организаций». Но тогда я ее еще не прочувствовал, да и не прочитал всю, кинулся внедрять сразу.

Выглядело это так. На основе наблюдения и как я теперь понимаю, - диагностических интервью, я формировал проблемное поле компании. Потом показывал его первому руководителю. Он неизменно приходил в возбуждение и спрашивал «что делать?». По моей инициативе формировалась группа стратегического планирования, я пытался ей руководить... при формальном председательстве первого лица - собственника компании. После трех заседаний, когда становилась явно видной некомпетентность участников, да и моя неопытность как модератора, по-видимому, проявлялась, процесс прекращался.

Попытки разработок в проектном режиме, - стратегии, затем служебных функций в идеологии продуктного подхода к ним, также были не удачны, - не понималось и не применялось все это менеджментом, если он не участвовал в процессе разработки.

Так я разочаровался в позиции внутреннего консультанта и в экспертном подходе к управленческому консультированию.

## 2.4. Фирмы профессиональных услуг

При этом, примерно с 2000 г. сфера интеллектуального бизнеса казалась мне все более привлекательной. С одной стороны, потому, что была ностальгия по науке. С другой – думалось, что консалтинг – сфера бизнеса, наименее зависимая от власти, криминала, рейдеров. С третьей – впечатляли темпы роста отрасли (судя по обзорам журнала «Эксперт»). Ну и с четвертой – мне нравились люди из этой сферы, с которыми я встречался на региональных конференциях Ротари-клубов.<sup>7</sup>

В 2003 г. я принял предложение стать наемным директором аудиторской компании, с целью ее развития и трансформации в аудиторско-консалтинговую. Правда позже выяснилось, что собственница компании, жившая большую часть времени в США, на самом деле инвестировать ни в развитие аудита, ни в развитие консалтинга, не собиралась, рассматривая фирму только как «дойную корову». Однако опыт управления фирмой профессиональных услуг я приобрел, собирал информацию об особенностях маркетинга, управления персоналом, прослушал замечательный семинар МЦФЭР по стратегическому управлению, который вели А.И.Пригожин и И.Б.Гурков, собирал книги, исследовал периодику и Интернет.

При этом сложилось впечатление, что рынок для управленческого консультирования есть в больших промышленных городах Европейской России и Урала, в меньшей степени – в

---

<sup>7</sup> Rotary Interneschenel – крупнейшая в мире гуманитарная организация, построенная из закрытых клубов, объединяющих успешных специалистов и предпринимателей. Я был активным членом и потом Президентом Томского клуба.

крупнейших индустриальных центрах Сибири, типа Новосибирска, Омска, а в маленьком университетском Томске его практически нет.

Тем не менее, заниматься консалтингом хотелось все сильнее. В 2006 г. зарегистрировал собственную консалтинговую компанию, ООО «Интеллектуальные инвестиции», начал браться за любые заказы из сферы управления, проводил семинары для предпринимателей, делал бизнес-планы для малого бизнеса, анализ состояния и планы развития сельских муниципалитетов.

Выяснилось, что рынок государственного и муниципального консалтинга уже существует, и не маленький, хотя доминируют на нем операторы из числа аффилированных с властью, типа Торгово-промышленной палаты, либо структуры, напрямую создаваемые чиновниками. Коррупция, откаты – в порядке вещей. Однако уровень выполнения заказов низкий, многих дельных чиновников не устраивает.

Меня тоже не устраивали две вещи: во-первых – вынужденно экспертный и проектный подход к консультированию (я видел его неэффективность, особенно в муниципальной сфере, а перейти на процессное консультирование не удавалось – клиент не хотел никак), а во-вторых – мой уровень знаний и опыта (не хватало уверенности в себе, эрудиции, владения методиками). Наконец, остро не доставало профессионального общения высокого уровня, к которому привык в период научной деятельности. Надо было учиться.

Так я оказался в Школе консультантов по управлению.

Т.о. к моменту поступления в Школу консультантов я уже был уверен, что помощь квалифицированного консультанта в сложных случаях совершенно необходима предпринимателям и управленцам, т.е. потенциальный спрос объективно существует. Я уже имел опыт проектного и процессного консультирования, опыт управления фирмой профессиональных услуг, представление о рынке. Но главным была убежденность в том, что управленческий консалтинг – это наиболее привлекательная и подходящая для меня сфера деятельности. Во-первых, - потому что она наилучшим образом сочетает актуализацию моих личных качеств (склонность к аналитике, преподаванию, новизне и саморазвитию), жизненного опыта (наука, предпринимательство, то же преподавание) и ценностей (независимость, в т.ч. финансовая). А во вторых – привлекательна ситуация растущего рынка и формирующейся отрасли.

# 1. Управленческий консалтинг – стратегия «голубого океана»

*Мой друг, большинство полезных профессий  
основано на несовершенстве знаний отдельного человека...*  
К. Чапек. «Средство Макропулоса»<sup>8</sup>

## 1.1. Понятия: консультант и консалтинг

**Консультант** – специалист в конкретной области, обладающий знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента и соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.<sup>9</sup>

**Управленческий консалтинг** – это консультационные услуги, предоставляемые организациям на основе контракта лицами, прошедшими специальную подготовку и обладающими необходимой квалификацией, которые, работая объективно и независимо, помогают организации-клиенту выявить проблему, проанализировать ее, рекомендуют методы ее решения и, по желанию клиента, помогают ему реализовать эти рекомендации на практике.<sup>10</sup>

По мнению Филипа Уэксэма<sup>11</sup> консалтинг является особым типом управленческой деятельности, а **консультант** выполняет в клиентском бизнесе десять типов управленческих ролей, подразделяемых на три группы:

- роли в межличностных отношениях (номинальный глава, связной и лидер);
- информационные роли (сборщик информации, распространитель и представитель организации);
- роли в принятии решений (предприниматель, устранитель неполадок и распределяющий ресурсы).

Патрик Форсайт<sup>12</sup> использует понятие **консультант** для определения людей:

- которые продают свои знания, опыт и время, и получают за это деньги;
- предлагают услугу, воспользовавшись которой, клиент или его организация смогут улучшить или изменить существующее положение дел;
- дают полезные советы, а в некоторых случаях сами принимают участие в деятельности, логически следующей из их советов;

<sup>8</sup> Цит. по кн. М.Иванов, М.Фербер «Руководство по маркетингу консалтинговых услуг», с. 20.

<sup>9</sup> В кн. Алешниковой В.И. Использование услуг профессиональных консультантов..., с. ХУ11.

<sup>10</sup> Л.Грейнер и Р.Мецгер, «Consulting tu Management», цит. по кн. Форсайта П. «Консалтинг...», с. 16.

<sup>11</sup> В кн. «Консалтинг в управлении проектами», с. 17-38.

<sup>12</sup> В кн. «Консалтинг...», С. 12.

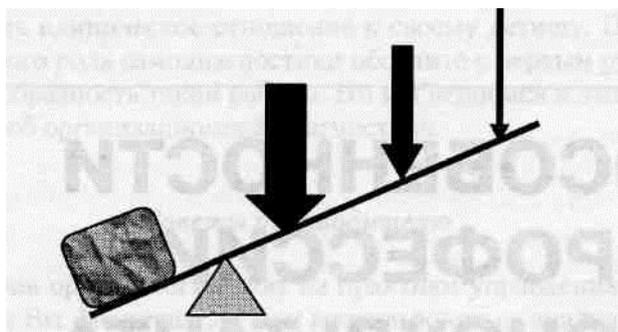
А вот как образно видит **деятельность консультантов** по управлению И.А. Альтшулер<sup>13</sup>.

По его мнению, они:

- «осуществляют «апгрейд мозгов» собственников и генеральных менеджеров (именно с этой операции, а вовсе не с рисования новых оргструктур начинается реальный «апгрейд бизнеса»);
- исполняют функции «зеркальца заднего вида», расширяют обзор;
- служат «присадкой», повышающей «октановое число» бизнесмена, лидера;
- выступают в качестве искателей компромиссов, а также переводчиков, интерпретаторов, толкователей (бизнесмены не всегда умеют доносить свои мысли в первозданном виде до сотрудников)».

По мнению А.И.Пригожина «Деятельность консультанта по управлению неплохо выражается в таком образе: простой рычаг для подъема груза. Не знаю, откуда у простой палки эта поразительная способность - чем дальше от упора на нее нажимать, тем легче поднимать груз.

Руководитель часто пытается давить на рычаг как можно ближе к упору. Наверное, потому, что там груз ближе. Консультанту приходится тратить немало усилий, чтобы убедить его перенести точку приложения силы подальше от упора, хотя оттуда связь воздействия и подъема груза кажется не столь явной».



Например, «гендиректор озабочен снижением управляемости своей фирмы. Но все его усилия (немалые!) сводятся к укреплению исполнительской дисциплины: усиление контроля, взыскания, рост отчетности.

Нелегко ему принять мысль, что управляемость есть прежде всего согласованность интересов и действий. Надо выяснить, где и почему они расходятся, и работать над их соединением. Для некоторых такой путь выглядит сложным и долгим, а укрепление исполнительской дисциплины - вот оно, рядом, и эффект налицо. Стоит только нажать посильнее. Хотя так управляемость особенно и не повысится, поскольку среди решений всегда есть немало ошибочных, нереалистичных, исполнять которые и невозможно, и не нужно. А усиленный контроль вызывает искажение отчетности, и управляемость получается иллюзорной»<sup>14</sup>

## 1.2. Происхождение и история отрасли управленческого консультирования

Одним из первых профессиональных консультантов в области экономики стал основатель теории научного управления предприятием Фредерик Тэйлор (автор известной концепции "тэйлоризма"). Первая фирма по менеджмент-консалтингу - "Служба

<sup>13</sup> В кн. «Практика бизнеса...», с. 9.

<sup>14</sup> А.И.Пригожин, Методы развития организаций, с. 106

исследований бизнеса" (Business Research Services) — была образована в 1914 г. в Чикаго, а в 20-х годах такие фирмы появились в Европе (в первую очередь в Англии и Германии).<sup>15</sup>

Понятие и отрасль «Управленческий консалтинг» по мнению Элизабет Эдершайм<sup>16</sup> придумал Марвин Бауэр после того, как в 1939 г. вместе с двумя другими молодыми партнерами выкупил тогда еще маленькую (18 человек) консультационную компанию McKinsey, работавшую до этого в сфере услуг по бухгалтерскому учету и организации производства. Суть новой профессии в концепции Бауэра выражалась так: «Предоставление авторитетных, независимых и непредвзятых консультаций компаниям любого типа по всему спектру основных проблем управления».<sup>17</sup>

Развитие управленческого консультирования в России, после того, как по первым росткам теории и практики промышленного консультирования, а потом НОТ (научной организации труда) прошли репрессии 1917-20-х, а потом 30-х, физически уничтожив их носителей, началось с большим опозданием, в 1960-х годах.<sup>18</sup>

В современной рыночной экономике консультационные услуги давно являются важнейшим элементом поддерживающей ее функционирование инфраструктуры. Консалтинг выделяется статистикой в особую отрасль, в которой, например, в США занято 700 тыс. человек, а годовой оборот составляет 50 млрд. долларов (это больше, чем весь объем экспорта России, включая нефть и газ).

Ни одно серьезное экономическое и управленческое решение в странах с рыночной экономикой, причем не только в развитых, но и в так называемых развивающихся (таких как Индия, Бразилия, Нигерия), не обходится без использования консультантов: экономистов, юристов, специалистов по маркетингу, отношениям с общественностью, инжинирингу и т.д., индивидуальных или, чаще, объединенных в консультационные фирмы.

Профессиональную поддержку бизнесу в России оказывают сейчас, в основном, частные консалтинговые фирмы, которых насчитывается несколько сотен. (Для сравнения: в Голландии с населением в 11 раз меньшим, чем в России их насчитывается более 2 тысяч.)

Консультационные услуги на коммерческих началах могут оказывать также государственные учебные, информационные и исследовательские организации — университеты, академии, научные институты, информационные центры и т.д. Большинство российских частных консалтинговых фирм учреждено либо самими этими организациями, либо их сотрудниками.

---

<sup>15</sup> Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России, с. 15-16.

<sup>16</sup> В кн.: «Марвин Бауэр...», с.31.

<sup>17</sup> Там же, с. 34.

<sup>18</sup> Пригожин А.И. Методы ... , с. 192-208.

В России действуют и зарубежные консультационные фирмы. В частности, представлена вся "большая шестерка" транснациональных консалтингово-аудиторских компаний ("Эрнст энд Янг", "Куперс энд Лайбрэнд", "Прайс Вотерхауз", "КПМГ", "Делойт энд Туш", "Артур Андерсен"), а также ряд средних и малых фирм из Западной Европы (Голландия, Германия, Франция, Великобритания), США и других стран мира.<sup>19</sup>

По мнению М.С.Иванова и М.В.Фарбера<sup>20</sup> ...«для того чтобы лучше понять природу потребностей, которым удовлетворяют консалтинговые услуги, необходимо вернуться немного назад и рассмотреть историю возникновения и развития консалтинга как отдельной отрасли человеческого знания.

Следует признать, что консалтинговые услуги не являются жизненно необходимым товаром (в отличие, например, от медицинских услуг). В течение нескольких тысячелетий человечество вообще обходилось без профессиональных консультантов. До Нового времени руководитель предприятия (проще говоря, хозяин ремесленной мастерской) имел в своем подчинении несколько мастеров и подмастерьев, изготавливавших товары и предоставлявших услуги. Технологии производства и рынки сбыта не менялись веками.

С развитием капитализма, обусловившим рост промышленного производства, развитие науки и новых технологий, расширение международного обмена, объемы управленческой информации стали превышать физические возможности людей по ее обработке. К тому же усиление конкуренции потребовало от компаний большей специализации. Возникло естественное разделение на систематические, ежедневно выполняемые задачи и задачи, выходящие за рамки компетенции руководства компаний. Внешние консультанты как раз и были призваны восполнить отсутствие необходимых навыков внутри организации. Вместе с этим возросло значение тренированности необходимых управленческих навыков: так, например, если руководитель и произвел успешную реорганизацию своего бизнеса десять лет назад, это вовсе не значит, что его навыки проведения реструктуризации сохранились до настоящего времени.

Несмотря на то, что у каждой отрасли консалтинга своя история развития, общим для всех остается то, что все они связаны с развитием капитализма. Консалтинг не случайно зародился как раз в тех странах, где капитализм развивался наиболее быстрыми темпами, - в США и Англии. Именно там местные предприниматели, почувствовав изменившиеся условия, предъявили платежеспособный спрос на услуги консультантов. И сейчас эти страны остаются лидерами по темпам развития отрасли. В них развиваются новые виды консалтинга, разрабатываются методики и создаются стандарты.

---

<sup>19</sup> Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России, с. 15-16.

<sup>20</sup> В кн. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг, с.20-23.

### 1.3. Причины обращения к консультантам

Как пишут М.С.Иванов и М.В.Фарбер<sup>21</sup> «...Чтобы ваш проект оказался успешным, а клиент — удовлетворенным, вам, еще до начала работы, необходимо выявить истинные мотивы клиента, его выгоды и ожидания. В зависимости от вида консалтинга существует множество причин (не всегда очевидных), по которым клиент обращается к консультантам, но в данном случае выделены лишь основные мотивы клиентов, не зависящие от вида консультирования. Авторы намеренно исключили из списка случаи обращения к консультантам, связанные с требованиями законодательства, так как в этом варианте мотивы клиента достаточно очевидны. Таким образом, основными причинами привлечения консультантов являются следующие:

**Получение объективной (внешней) оценки проблем.** Независимые внешние консультанты способны провести наиболее объективный анализ сложившейся ситуации. На них никак не скажутся решения, принимаемые руководством компании; они не связаны с событиями, которые имели место в прошлом, и не имеют личных привязанностей. Зачастую менеджеры успешных компаний используют консультантов как спарринг-партнеров при обсуждении новых идей развития компании.

**Привлечение дополнительных ресурсов для решения специфических задач.**

Сегодня бизнес-среда изменяется очень динамично, и у компаний не всегда хватает квалифицированных кадров и опыта для ответов на возникающие вызовы рынка. Консультанты обладают уникальным опытом, способным защитить компанию от возможных ошибок. По окончании проекта консультанты уходят, оставляя в компании обученный персонал. (В процессе работы консультанты переносят лучший опыт из одних компаний в другие, поэтому иногда еще их сравнивают с пчелами, которые переносят пыльцу с одного цветка на другой.)

**Перекладывание ответственности за принятие решения на консультантов («проштамповать уже готовое решение», «получить алиби»).** С помощью авторитета консультантов менеджеры компании иногда продвигают уже подготовленные решения перед акционерами, профсоюзами, государством.

**Улучшение собственного имиджа (в т.ч. в глазах акционеров, персонала, контрагентов).** Во время работы над проектом консультант передает клиенту часть своего престижа. Как уже было показано выше, в этом и заключается эффект переноса престижа

---

<sup>21</sup> Там же, с. 24-25.

консультанта на клиента. В этом же состоит часть стоимости работы «Большой четверки» и других консультантов, имеющих сильный брэнд.<sup>22</sup>

**Решение личных проблем менеджеров и собственников.** ...Менеджеры и собственники могут иметь много личных мотивов для увеличения эффективности своего бизнеса. Например, руководители быстро растущей компании, работающие по 14 часов в сутки, могут воспринимать оптимизацию организационной культуры фирмы как возможность перейти к нормальному 8-часовому рабочему дню. В этом случае высвободившееся время они могут потратить на отдых, воспитание детей и т.п.»

#### 1.4. Консультант – как важный ресурс для собственника и менеджера<sup>23</sup>

Преимущества консультантов по управлению перед менеджерами следующие:

- 1) независимость, непредвзятость взглядов;
- 2) более широкий кругозор, обладание обширной информацией в самых различных областях менеджмента и хозяйствования (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления);
- 3) ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций (в основном это касается внешних консультантов).

Консалтинговые услуги чаще всего осуществляются в форме консалтинговых **проектов**, а не в форме устных, разовых советов. Они включают в себя следующие основные **этапы**:

- 1) **диагностика (выявление проблем);**
- 2) **разработка решений;**
- 3) **внедрение решений.**

Осуществление такого проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

С точки зрения методов можно различать следующие **виды** консультирования: **экспертное, процессное и обучающее**. При **экспертном консультировании** консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к информации и оценке результатов. При **процессном консультировании** консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать

---

<sup>22</sup> Например, после сообщения о том, что McKinsey начала работу с «Аэрофлотом», акции последнего подорожали. Так инвесторы оценили потенциал совместной работы этих компаний.

<sup>23</sup> Там же, с. 7.

свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом, роль консультантов заключается, в основном, в абсорбации (сборе) этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций.

При **обучающем консультировании** консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

### 1.5. Неизбежность развития мировой отрасли профессиональных услуг<sup>24</sup>

В течение последних 10 лет сфера профессиональных услуг расширялась впечатляющими темпами. И в будущем у отрасли хорошие возможности для дальнейшего роста и повышения прибыльности.

Так, по мнению Тома Ламберта «Рост консалтингового бизнеса в дальнейшем составит более 20% в год – т.е. будет выше среднего показателя в США и Западной Европе за последние 20 лет.»<sup>25</sup>

Компании, которые традиционно воспринимались как периферийные поставщики услуг, превратились в жизненно важный элемент производственного цикла большинства промышленных корпораций. Своим клиентам фирмы профессиональных услуг помогают решать интеллектуальные и творческие задачи. Кто содействует компаниям в поиске своей рыночной ниши и дает фирмам рекомендации, в каких направлениях стоит развиваться, а от каких следует отказаться? Кто оценивает стоимость поглощаемых компаний? Кто разрабатывает рекламу, оформляет торговые места и выясняет то, что думают потребители о продукции производственных компаний? Кто управляет отношениями между корпорациями и средствами массовой информации, а также отношениями между руководством компании и персоналом? Кто заботится о сокращении налоговых платежей? ...

Независимые поставщики профессиональных услуг - от инвестиционных банков до консультантов по конструированию и дизайну — подобно цементирующему раствору укрепляют многие крупные промышленные организации. Вот по какой причине эти фирмы умудряются получать такую высокую прибыль.

---

<sup>24</sup> В кн. Скотт Марк К. Фирма профессиональных услуг, с.7-10.

<sup>25</sup> Автор кн. High Income Consulting, цит. по кн. Форсайт П. «Консалтинг...», с.18.

Но почему клиенты (то есть производственные компании и предприятия сферы обслуживания) не делают всего этого для себя сами? Потому что специалисты независимых фирм профессиональных услуг справляются с такими задачами лучше. Большинство крупных организаций пытались действовать самостоятельно во всем — от производства рекламы до управления корпоративными финансами — и обнаружили (хотя и не все), что не в силах решить базовую задачу: привлечь и удержать лучших специалистов своего дела, профессионалов высшего класса. Многочисленные неудачи промышленных организаций объясняются простой особенностью человеческой природы - талантливым людям быстро наскучивает однообразие. Намного интереснее и веселее решать неодинаковые проблемы разных клиентов, наслаждаясь при этом независимым статусом уважаемого эксперта, и не быть служащим какой-то одной компании.

Именно по этой причине промышленные корпорации проигрывают конкуренцию за первоклассных специалистов. ФПУ<sup>26</sup> попросту переманивают их, и все попытки остановить процесс оказывались до сих пор совершенно бесполезными. Благодаря специализации и отличному знанию клиентов ФПУ получают за свои услуги очень хорошие деньги, что позволяет им платить служащим лучше, чем могут себе позволить большинство производственных компаний. Профессиональное превосходство обеспечивает сохранение высоких цен за услуги и поддерживает процесс миграции специалистов, в результате чего промышленные корпорации оказываются в полной интеллектуальной зависимости от фирм профессиональных услуг.

Господствовавшая последние пять лет стратегия концентрации на ключевых факторах конкуренции еще более повысила эту зависимость. Внутри корпораций подразделения, способные выполнять соответствующие функции, не рассматриваются как существенно важные и представлены только менеджерами среднего звена. В минувшие 10 лет средний слой менеджмента был источником трений и проблем. В результате во многих компаниях пришли к двухступенчатой, в целом, структуре управления — принимающая решения малочисленная элита (высшее руководство) и исполнители. При этом значительная часть функций, важных для реализации рыночной стратегии, - реклама, дизайн и т.п. - была отдана субподрядчикам.

Следует обратить внимание, что в такой ситуации из промышленных организаций и предприятий сферы обслуживания уходили в фирмы профессиональных услуг специалисты и функции, связанные с созданием добавленной стоимости. В прошлом десятилетии значительный рост доходов ФПУ отражал главным образом не создание нового богатства, а

---

<sup>26</sup> Здесь и далее – фирмы профессиональных услуг.

перераспределение доходов, ранее достававшихся промышленным корпорациям и компаниям сферы обслуживания. Поскольку подавляющее большинство ФПУ являются частными<sup>27</sup>, аналитики не заметили утечки акционерного капитала в эту отрасль хозяйственной деятельности, а финансовые рынки ее не использовали.

Тот факт, что эта тенденция оказалась практически вне поля зрения, тем более поразителен, что в следующем десятилетии сфера профессиональных услуг будет, судя по всему, развиваться еще быстрее, чем в 1990-х гг. Фирмы профессиональных услуг располагают для этого всем необходимым.

Прежде всего, общепризнано, что в третьем тысячелетии самым ценным активом фирм будут знания, а ключевым фактором выживания — способность превращать эти знания в источник конкурентного превосходства. ФПУ справляются с задачей эксплуатации коллективных интеллектуальных активов куда лучше, чем промышленные корпорации. Надежды промышленности на коллективное использование знаний все в большей степени и все с более разочаровывающими результатами связаны с информационными системами, тогда как ФПУ полагаются в этом деле на традиции и этические нормы, то есть не на информационные технологии, а на культуру. Для большинства из них обмен информацией является делом профессиональной чести, что редко встречается в промышленности и в сфере обслуживания. Здесь нет ничего удивительного: своим клиентам они продают знание и ничто иное. Способность ФПУ привлекать лучшие умы означает, что их коллективная сокровищница постоянно пополняется, а их готовность обучать свой персонал дает возможность прибыльно использовать любое новое знание. Ценность их интеллектуальных активов изменяется только в одном направлении!

Во-вторых, ФПУ оперативнее и эффективнее, чем в среднем по производственной сфере, достигают согласования своих выгод с интересами служащих. Поскольку большинство сотрудников работают непосредственно с клиентами, их влияние на прибыль и, соответственно, величину вознаграждения можно просчитать точнее, чем в промышленных организациях, где отдача определяется специализацией. Это означает, что ФПУ в состоянии лучше реагировать на растущую мобильность квалифицированных специалистов. Выстраивая системы оплаты так, чтобы воспроизвести выгоды, доставляемые участием в бизнесе, они способны сочетать преимущества, свойственные независимым (не состоящим на службе) специалистам, с возможностями, характерными для крупных рыночных организаций. В наступающем десятилетии, когда основным фактором конкурентоспособности и рыночной специализации станут профессиональные навыки, когда эти навыки превратятся в

---

<sup>27</sup> Не являются корпорациями открытого типа, акции которых котируются на биржах.

важнейший ресурс развития, ФПУ окажутся в весьма выигрышном положении и смогут эффективно эксплуатировать растущий сегмент международных интеллектуальных ресурсов.

В-третьих, ФПУ в состоянии извлечь все выгоды из развития информационных сетей, которое в настоящее время является важнейшим фактором изменений бизнеса. Сырьем для этого служит знание в форме исследований, презентаций, досье и методологий, а все подобные вещи идеально приспособлены к сетевым технологиям. Появление локальных и глобальных сетей открыло перед ФПУ перспективы еще более творческого и эффективного использования в конкурентной борьбе знаний — своих основных ресурсов. Поэтому не следует удивляться, что концепции рабочего места краткосрочного использования, создаваемого по мере необходимости, развились именно в сфере профессиональных услуг. Достигаемая при этом гибкость рабочего графика делает ФПУ наилучшим местом занятости для самого ценного ресурса рынка труда — для работающих матерей, обладающих превосходным образованием, легко адаптирующихся, умеющих поддерживать контакты и не находящих достаточного применения.

## 1.6. Место управленческого консалтинга в отрасли профессиональных услуг <sup>28</sup>

Схема. Связь менеджмент-консалтинга и других видов профессиональных услуг



При построении данной схемы, а также последующего описания профессиональных услуг использованы (с учетом российской специфики) положения книги: Kubr M. How to select and use consultants. A client's guide. Geneva: ILO, 1993.

<sup>28</sup> Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России, с. 20.

## 2. Консультационное сообщество в России<sup>29</sup>

Еще несколько лет назад можно было спросить: а есть ли оно? В Москве, Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге уже сложились тогда коллективы, называвшие себя консультантами по управлению. Теперь мы обитаем во всех крупных городах России, имеем хорошие зарубежные связи, сформировали квалифицированный спрос на консультационные услуги.

### 2.1. Краткая история: зарождение управленческого консультирования

Появление методов диагностики, социальных технологий, живой методологии вызвало профессионализацию практикующих социологов организаций в области процессного консультирования, формирование профессионального сообщества консультантов по организационному развитию как социологической ветви управленческого консультирования.

#### У ИСТОКОВ.

Как и почему появилось управленческое консультирование?<sup>30</sup>

Сами по себе конкурентные условия постоянно побуждали предпринимателей искать новые источники эффективности, поскольку предпринимательство - наиболее реактивная часть управления и быстрее улавливает потребности клиентуры и партнеров. И понятно, что самым постоянным объектом таких поисков были финансы: как сэкономить, выиграть, увеличить прибыль за счет наращивания цен либо сдерживания расходов. Поиск этого баланса всегда будет предметом внимания предпринимательства.

Другим направлением было техническое совершенствование, поскольку использование новой техники, даже очень дорогой, оказывается на развитом рынке более эффективным, чем использование людей - ведь профсоюзная борьба все больше добивалась успехов в своих требованиях о повышении заработной платы, труд стал слишком дорог. В наших условиях квазисоциалистического хозяйствования одна из причин невнедрения новой техники - крайне дешевый человеческий труд в сравнении с очень дорогой сложной техникой, которая при низкой профессиональной структуре быстро выходит из строя.

Сама система управления, организационное построение стали следующим направлением поиска. Почему следующим? Потому что поначалу используются наиболее

---

<sup>29</sup> Пригожин А.И. Методы ... , с. 192-208.

<sup>30</sup> Подробнее об этом см.: Кубр Милан. Управленческое консультирование. М., 1992.

очевидные, быстро срабатывающие источники повышения эффективности. Управленческие же возможности связаны с человеческими отношениями, с изменением человеческого поведения. А человек - весьма инерционная часть производства, и здесь изменения оказываются более долговременными, требующими больше мыслительных и волевых затрат. И результаты здесь появляются не так быстро. К тому же несомненно, что результаты перестройки совершенствования управления труднее выделить в общих итогах работы в сравнении с эффектом от внедрения новой техники или от финансового маневра.

Поэтому в каком-то смысле закономерно, что после того как стали исчерпываться другие возможности в конкурентной борьбе, в рыночной политике стали более внимательно обращаться к более дальним ресурсам, а управленческие ресурсы лежат глубоко, до них еще нужно добраться. Вот почему консультанты по управлению появились позже, чем консультанты по маркетингу, рекламе, праву, по технической политике и т. д.

Когда консультант имеет дело с клиентурой в посттоталитарной стране, он не может не учитывать отсутствия квалифицированного спроса на свои профессиональные услуги. Этот недостаток спроса возникает потому, что естественным образом руководители поначалу обращаются к близко лежащим ресурсам и еще не знакомы с этой областью деятельности, плохо понимают возможности, которые связаны с работой консультанта.

Более того, они не доверяют этим возможностям, потому что им непонятно, как посторонний, пусть умный, хорошо-образованный, опытный, специалист может им помочь в улучшении чисто управленческой ситуации, которой они вроде бы владеют полностью. И они часто ожидают от консультанта по управлению чуда. Консультанта часто приглашают в критической ситуации и ожидают от него чудесных решений, которые загадочным образом выведут их из трудности.

### ТРИ ВОЛНЫ

Но все-таки консультанты по управлению **первой волны** стали появляться в начале века, следуя логике развития спроса. Сначала это были ранее преуспевающие владельцы заводов, фабрик, торговых, рекламных и прочих компаний, которые вышли на пенсию или передали свое дело компаньонам и стали распространять свой опыт среди тех, кто недавно начал свой бизнес. Это оказалось очень эффективным, их стали приглашать, к ним стали прислушиваться, многие из начинающих бизнесменов увидели большое преимущество в использовании их интеллекта. Постепенно все больше и больше ранее удачливых предпринимателей стали переходить на положение консультанта.

В истории действует закономерность - ускорение экономического и социального развития. Темпы развития увеличивались, и постепенно оказалось, что многие из таких

консультантов передают своим клиентам очень успешный, но устаревший опыт. И клиенты стали понимать, что то, что в прежних условиях давало большой эффект, в нынешних условиях устарело или не годится.

**Вторая волна** консультантов вовлекла в эту работу тех, кто, не занимая никаких руководящих постов, просто специализировался на изучении и распространении управленческих достижений практикующих менеджеров. Они описывали, систематизировали разные особенности стиля, практические приемы решения управленческих задач. То есть просто распространяли лучший опыт. Такие консультанты читали лекции начинающим и даже опытным менеджерам, но еще больше они стремились предлагать свои находки прямо на рабочих местах своих клиентов. В 20-х гг. в России их называли специалистами по научной организации труда (НОТ). Некоторые из них, накопив свои наблюдения, пытались разрабатывать и собственные рекомендации руководителям, а также строить обобщения научного порядка.

Тогда появилась **третья волна** консультантов, которые стремились удовлетворить возникший и уже осознанный спрос на профессиональные консультационные услуги. Закон рынка вызвал эту потребность, но как только она перестала удовлетворяться прежним способом, стали искать новые способы ее удовлетворения. Появились специалисты другого рода. Одни из них работали на производстве, другие нет. Это были ученые с хорошей экономической, социальной, психологической подготовкой, которые перестали давать прямые рекомендации, а стали разрабатывать методы, которые могли быть использованы для выработки такого рода рекомендаций, но с участием самого клиента, а не вместо него.

Конечно, для клиентов и общественного мнения возникли некоторые трудности восприятия такого рода специалистов. Если он сам никогда не руководил производством или не работал на производстве, то как он может, не имея управленческого опыта, помогать руководителю решать его управленческие проблемы? Но постепенно этот предрассудок благодаря эффективности новых методов стал преодолеваться. Если считать, что только тот, кто сам руководил производством, может быть консультантом по управлению, то нужно предположить, что тот, кто болел язвой желудка, может сам лечить больных этой болезнью, или тот, кто сам совершил преступление, может быть судьей.

Эти консультанты стали работать одновременно с консультантами первой волны, но и среди консультантов второй волны возникли большие профессиональные различия благодаря специализации. Появились консультанты, которые готовы были давать хорошие, эффективные рекомендации в самых разных областях. Некоторые из этих рекомендаций имели универсальный характер. Например, постановка делопроизводства, документооборота

или финансовых расчетов, системы отчетности, информационной системы. А некоторые, разрабатывая рекомендации, адаптировали их к местным условиям на конкретных предприятиях, в организациях.

Профессиональное консультирование вставало на ноги и начинало накапливать свои методы.

## 2.2. Отечественный опыт

Становление управленческого консультирования и методологии организационного развития в нашей стране, начинавшееся в середине 60-х гг., происходило под воздействием нескольких факторов.

Во-первых, следует учесть особенности того периода. Абсолютное господство методов **администрирования** в экономике ставило руководителей предприятий в полную зависимость от заданного им плана, спущенного сверху штатного расписания, невероятного количества инструкций и ограничений. Поэтому использование ими основ организационной науки, методов совершенствования организации и управления весьма слабо могло повлиять на успешность их работы. Даже незначительное улучшение снабжения или снижение плана оказывали куда большее воздействие на положение предприятия, чем самые серьезные рекомендации специалистов по организации управления.

С другой стороны, сама организационная наука в то время была крайне слабо развита. Ведь начавшиеся было в 20-х гг. разработки и исследования в этой области А. Гастева, П. Керженцева, а еще раньше А. Богданова и др. были прерваны в 30-х гг. Уже сложившаяся традиция насильственно оборвалась, ушли из жизни ее носители, сама специализация почти сошла на нет. А в 60-х гг. пришлось начинать заново. Не обошлось без схоластики и академизма, но это было неизбежно в условиях безразличия практики управления. Не было реального спроса.

Тут надо добавить, что если общая теория организации и управления стала в академических кругах развиваться относительно быстро и по крайней мере интерес к ней был высок, то прикладная ее часть, которая занималась конкретными проблемами организации и управления, была еще в зачаточном состоянии по тем же причинам, которые были перечислены выше.

Возникает весьма уместный вопрос: какие же факторы повлияли на развитие управленческого консультирования методологии организационного развития в нашей стране в тех неблагоприятных условиях? На первое место можно поставить естественное стремление честного руководителя разобраться в своих проблемах, попытаться

усовершенствовать что-то, хотя бы в узких рамках существующих ограничений, наконец, просто равнодушный интерес к новой профессии. По этой причине некоторые руководители искренне сотрудничали с начинающими консультантами и даже осуществляли у себя некоторые изменения.

Сказалась тут и еще одна закономерность - влияние зарубежной управленческой мысли, уже сформировавшейся там теории управления, маркетинга, социологии организаций, психологии руководства и т. д. на мышление и интересы советских специалистов. Это влияние становилось весьма значительным и шло по нарастающей.

К этому же времени следует отнести и еще одну важную, относительно новую тенденцию в развитии объективных условий, о которых шла речь выше. Дело в том, что в конце 60-х гг. у руководства страной созрело убеждение в необходимости проведения экономических реформ в народном хозяйстве страны (под руководством тогдашнего премьера А.Н. Косыгина). Эти реформы шли в направлении расширения самостоятельности предприятий, точнее говоря, их руководителей. Последние получили больше возможностей для проявления личной инициативы, и объективно это стало их подталкивать к изучению не только экономики и общей теории организации управления, но и закономерностей функционирования трудового коллектива, методов управления им.

На волне этих экономических реформ появились первые специалисты, которые стали помогать руководителям входить в новые условия.

Новые, еще более радикальные изменения в народном хозяйстве и всей политической системе резко обострили интерес к управленческой квалификации. Речь уже пошла не просто о расширении самостоятельности предприятий, а о коммерческом риске, о состязании за выживаемость. Это сразу повернуло внимание руководителей к специалистам по совершенствованию управления, и сама оценка консультанта стала производиться прежде всего с учетом того, что именно он может дать управлению, чем именно он может помочь руководителям.

Тут нельзя не учитывать и такой момент: консультанты получили в условиях перемен реальную возможность не только практически участвовать в совершенствовании управления организациями, но и делать это на сугубо коммерческих условиях, т. е. выйти из системы твердых неподвижных окладов в НИИ и вузах и стать своего рода лицами свободных профессий.

Однако здесь сказалась существенная особенность развития управленческого консультирования в нашей стране. Дело в том, что из-за длительной изоляции от мировой науки и практики (как уже отмечалось) связи с ними осуществлялись главным образом через

литературу и спорадические контакты. Эта изоляция породила своеобразные местные, **специфические методы** управленческого консультирования.

Профессионализация управленческого консультирования в нашей стране во многом обязана движению за научную организацию труда, начавшемуся (после 20-х гг.) заново на предприятиях, в учреждениях, в научных кругах. В 60-х гг. НОТ постепенно институционализировалась в учебных и научных институтах, а на большинстве предприятий появились специальные службы НОТ, разрабатывавшие организационно-технические усовершенствования в работе управленцев, документооборот, социально-психологическое обучение руководителей, рационализацию информационных потоков и т. д. Фактически нотовцы были прообразом внутренних и внешних консультантов на заводах и фабриках.

Наверное, первым консультантом по управлению в СССР был Валентин Шулимович Рапопорт. На разных заводах, возглавляя подразделения по совершенствованию управления в 60-80-х гг., он пытался рационализировать организационные процессы. А в популярном тогда журнале "ЭКО" он публиковал серию статей о своих разработках.

В Москве тогда были междисциплинарные секции в Доме ученых Академии наук, в инженерно-экономическом институте (теперь - Государственный университет управления), во Всесоюзном Совете научно-технических обществ. А на философском факультете МГУ Джермен Михайлович Гвишиани начал вести спецкурс по западной социологии организации.

В 70-х гг. Николаю Ивановичу Лапину удалось добиться в ЦК КПСС разрешения на образование секции "Социология организации" в структуре Советской социологической ассоциации. Фактически социологи организаций занимались не столько исследованиями, сколько разработкой методов анализа и решения различных проблем развития организаций. Один или два раза в год эта секция проводила всесоюзные конференции по методам организационной диагностики, осуществления изменений в организациях, участия исполнителей в принятии общих решений и т. д.

Как только стало возможным (в июне 1991 г.), секция преобразовалась в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

В 1975 г. вышел первый обзор деятельности зарубежных консультантов по управлению "Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению" А. Лузина и В. Озиры.

В начале 80-х гг. группа эстонских экономистов из Таллиннского политехнического института, специализировавшихся на управлении предприятиями (Р. Юксвярав, М. Хабакук,

Я. Лейманн и др.), получили возможность стажировки сначала в США, а затем в Финляндии. Свидетельством этого является очень содержательная книжка "Управленческое консультирование: теория и практика" (М.: Экономика, 1988). Как следствие этих стажировок в ТПИ сложился первый в Советском Союзе профессиональный коллектив консультантов по управлению. Именно там проходили первые конференции наших коллег. До конца СССР эстонцы лидировали в отечественном консалтинге.

В августе 1982 г. нам с С. Хайнишем удалось опубликовать в тогдашней главной газете страны "Правда" довольно объемную статью "Нужен консультант". После этого название "консультант по управлению" стало официальным и общепризнанным.

В начале 80-х гг. в стране зародилось и стало быстро развиваться т. н. игровое движение. Основателем и пожизненным лидером его был Георгий Петрович Щедровицкий. У него было много последователей, но именно он придал этому движению инновационную идеологию. Конечно, его организационно-деятельностные игры (так он их называл) применялись не только для решения организационных задач, но и для многих социальных и даже политических целей. Участники этого движения считали себя методологами, а затем многие из них приняли самоназвание консультанта по управлению.

### **2.3 Консультанты объединяются**

Естественное стремление новых профессионалов к общению привело к появлению клубов, ассоциаций, лабораторий, фирм по управленческому консультированию.

Объединения такого рода возникали и исчезали, но АКУОР была первой. Сейчас существуют около десятка объединений консультантов. Среди них самые видные: Евро-Русская консалтинговая группа, Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), Сибирская ассоциация консультантов, Ассоциация консультационных фирм (АКФ) в Санкт-Петербурге, Национальная гильдия профессиональных консультантов (НГПК) в Москве, Гильдия консультантов по бизнесу в Нижнем Новгороде и др.

Все объединения консультантов делятся на две группы. К первой группе относятся профессионально-общественные организации, объединяющие индивидуальных консультантов и консультационные фирмы для обмена опытом, методами, знаниями, информацией. Ко второй группе относятся объединения, преследующие коммерческие цели, т. е. образующие совместные проекты для работы с конкретными клиентами. АКУОР относится к первой группе.

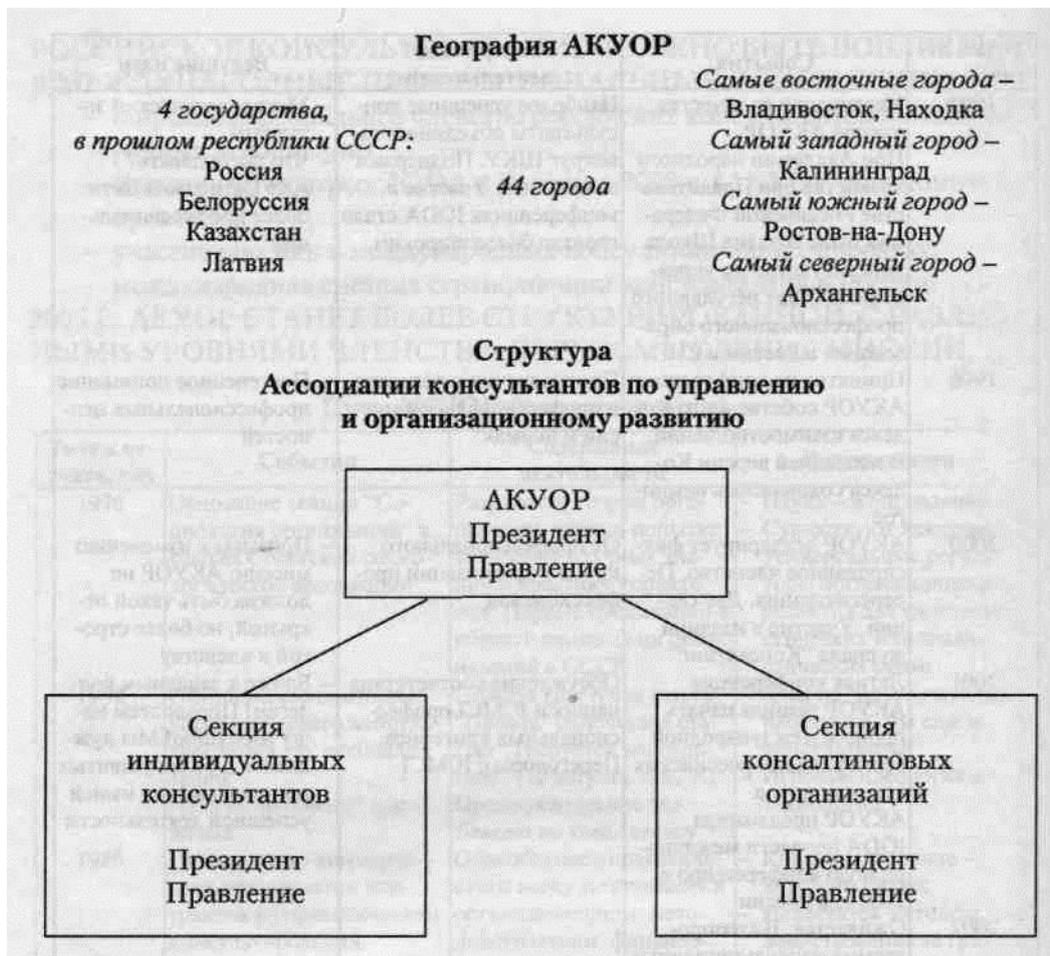
Именно АКУОР создала первую и пока единственную Школу консультантов по управлению (в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ), которая на

регулярной основе обеспечивает систематическое комплексное обучение консультантов с выдачей аттестационных документов государственного образца. Она же провела первые стажировки российских консультантов в Голландии, Англии и Канаде. АКУОР единственная из ассоциаций, которая каждый год проводит две всероссийских конференции (зимнюю и летнюю) на какую-либо актуальную для нашей профессии тему. Члены АКУОР регулярно участвуют во всемирных конгрессах Международной Ассоциации по организационному развитию (IODA) в разных странах мира. В 1991 г. АКУОР совместно с IODA провела международный семинар консультантов по управлению в бывшем СССР.

В 2003 г. АКУОР организует такой конгресс в России.

Основные характеристики Ассоциации приводятся в Приложении 1.

В начале 90-х гг. едва ли не на каждой конференции АКУОР обсуждались различные взгляды на этику консультационного бизнеса. Ассоциации потребовался собственный Кодекс. Мы, конечно, могли заимствовать Кодекс из уставов международных объединений консультантов, как это и сделали некоторые российские ассоциации. Однако тогда это был бы не наш, чужой Кодекс, и мы решили выработать самостоятельно тот Кодекс, который соответствует нашим ценностям, интересам, особенностям. Но это далось нам нелегко, временами возникала настоящая борьба вокруг некоторых положений, выдвигаемых разными членами Ассоциации. Наконец мы согласились на том минимуме, который устраивал большинство. Предлагаемый ниже Кодекс несовершенно и, наверное, нуждается в развитии. Так, на мой личный взгляд, назрела необходимость ввести в Кодекс ограничения на консультирование клиентов-конкурентов, хотя некоторые коллеги думают иначе.



## 2. 4. Разработочная конференция в профессиональном сообществе

Основная форма работы Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию - всероссийские конференции, которые проходят зимой и летом каждого года. Постепенно опыт таких конференций выработал особый способ их проведения, излагаемый ниже.

Конференции бывают дискуссионные и разработочные. *Дискуссионная конференция* предусматривает обсуждение, обмен мнениями и информацией, иногда выработку рекомендаций. Она строится на основе докладов, пленарных и секционных заседаний. *Разработочная конференция* предполагает решение конкретных проблем (научных, практических, методических). Она ограничивается двумя-тремя постановочными докладами. Предполагает составление перечня проблем, подлежащих решению "здесь и сейчас", распределение участников по группам для решения каждой из этих проблем, групповую работу (несколько групп работают параллельно) по их решению, представление полученных решений на пленарное собрание участников конференции и совместную оценку полученных результатов.

Разработочная конференция ориентируется на синергический эффект (когда  $2 + 2 = 5$  или больше), он получается следующим образом.

1. Каждый участник приезжает с какими-то собственными малыми опытом, знаниями, методом, идеей.
2. В ходе взаимодействия по определенной методике сочетание индивидуальных вкладов каждого участника обобщается, интегрируется, перерастает в выработку нового целостного результата, который не есть простая сумма привнесенных вкладов, а нечто существенно новое, не сводимое к простой сумме этих вкладов.
3. Каждый участник в той или иной степени получает равное соавторство этого нового продукта.

В разработочной конференции различаются продукт и результат. *Продуктом* считается найденное решение, новое знание или идея. А *результатом* разработочной конференции считается развитие возможностей участников через обогащение их квалификации новым продуктом, сплочение, интеграция участников конференции в новое сообщество (профессиональное, идейное, человеческое).

4. Овладение участниками навыками конструктивного взаимодействия в больших и малых группах специалистов разной квалификации и профилей.
5. Множительный эффект: распространение участниками методов интенсификации, "повышения производительности" конференций в своих профессиональных и иных сообществах.

Разумеется, косвенным результатом такой конференции становится повышение эффективности деятельности ОМС.

## **2.5. Перспективы формирования профессионального сообщества консультантов по управлению в России**

Что нужно для возникновения новой массовой профессии? Всего-то 7 условий:

- спрос,
- критическая масса специалистов,
- формы их профессионального общения,
- достаточная их квалификация,
- система их подготовки,
- авторитетная аттестация их,
- выход на мировой уровень.

Тут не найти никакой последовательности. К примеру, некоторые из нас вышли на международный уровень до того, как достигли достаточного профессионализма, и еще тогда, когда консультантами у нас были единицы. Или: мы всерьез говорим о сертификации консультантов, хотя их численность и квалификация большинства из них весьма скромны.

Опираясь на опыт нашей Ассоциации (создана в 1991 г.) и свой собственный (практикую как консультант с начала 70-х гг.), попробую разобрать каждое из этих условий.

**Спрос.** В России он долгое время был *неквалифицированным*, т. е. наши клиенты плохо понимали, чего можно ожидать от консультанта по управлению, а чего от него требовать нельзя. Поэтому нам приходилось разрабатывать специальные методы вовлечения клиента в консультационный процесс еще на первой его стадии. Но спрос быстро растет, особенно у среднего бизнеса. И теперь многие руководители наиболее продвинутых организаций умело выбирают себе консультантов, грамотно и точно формулируют им заказ.

**Масса консультантов** еще очень далека от достаточной, границы ее крайне неопределенны. Так что все данные о численности **реальных** консультантов по управлению в России недостоверны. Но есть более надежный показатель количества специалистов в стране: профессиональные объединения. В России сейчас их 4 или 5. В нашей Ассоциации, самой многочисленной, действуют более 300 консультантов по всей стране. Часть из них - главы консультационных фирм.

**Формы профессионального общения** консультантов. Главная из них - всероссийские **конференции**. Они бывают разовыми и регулярными. Последние мы проводим дважды в год, сочетая обсуждение организационных вопросов развития Ассоциации (Профессиональный кодекс, Устав и т. п.) с содер-

жательными (консультационные методики, ошибки консультантов и трудные случаи, идеология "Тотального качества", консультирование построения оргструктур и т. п.). Другая форма - **семинары** по каким-либо новым разработкам отдельных консультантов или фирм. Трудность здесь в том, что далеко не каждый консультант согласен делиться с другими своими методами и опытом. Третья форма - совместные **консультационные команды**, в которые они объединяются по принципу взаимодополняемости для работы у конкретных клиентов. Насколько я замечаю, это у нас наблюдается все чаще. И по-моему, тут зачатки пока еще мало известного у нас партнерского типа консультационных фирм.

Принципиально говоря, именно разнообразие и интенсивность форм профессионального общения консультантов и есть тот ключевой пункт, из которого развивается наша профессия и наше сообщество. Поэтому стоит потрудиться над их умножением.

**Квалификация.** Главная проблема тут - *методическая скудость*. Весьма распространен образ "консультанта одного метода" (КОМ), когда человек умеет неплохо делать что-то одно и предлагает это одно всем клиентам, независимо от их проблем. Это не такая уж беда экспертных консультантов, но очень плохо - для консультантов по процессу. Обогащение профессионального инструментария - именно за этим прежде всего консультанты съезжаются на конференции, семинары, объединяются в команды.

**Подготовка консультантов** по управлению в России на регулярной основе, сколько мне известно, постановлена только в *Школе консультантов по управлению* (Академия народного хозяйства при Правительстве РФ). Она единственная в СНГ, работает с 1992 г., выпустила около 500 консультантов по управлению (далеко не все поступившие в Школу получают аттестационное свидетельство консультанта). Конечно, выпускники распространяют полученные знания на своих сотрудников, преподают и т. д. В некоторых вузах появились курсы по управленческому консультированию. На мой взгляд, это нужно, но по-настоящему обучение консультантов можно ставить только для взрослых. Но с каким базовым образованием? Удивительно, но я не нашел никакой связи между успешностью консультанта по управлению и его базовым образованием. Нередко инженеры здесь эффективнее экономистов или психологов. Но в принципе управленческое консультирование - специальность *постдисциплинарная*, где принадлежность к этой профессии перекрывает исходные дисциплинарные различия.

Тут два вопроса: кто может учить и где взять учебные пособия? В послевузовском образовании консультантов могут учить только более опытные консультанты. Но они не очень-то хотят и часто не умеют это делать. А учебников, построенных на отечественных материалах, просто нет. При всей огромной значимости для нас опыта западных консультантов многие их подходы и методы в нашей деловой культуре не работают. И все же во всем мире консультанты по управлению учатся прежде всего друг у друга.

**Аттестация**, а точнее, сертификация консультантов - вот точный показатель, стадия, уровень, критерий, качество развития в стране управленческого консультирования. Если в стране есть желающие сертифицировать (они, конечно, есть), умеющие сертифицировать (такие у нас вряд ли имеются), но главное, достаточный по объему *платежеспособный спрос* на эту услугу со стороны самих консультантов, то можно твердо констатировать: профессия состоялась! Повторю: с появления коммерческих организаций, делающих бизнес на сертификации индивидуальных консультантов и фирм, начинается отсчет времени процветания нашего дела и сообщества. Пока только упомянутая Школа в АНХ выдает официальный диплом с присвоением квалификации "консультант по управлению".

**Включенность в мировое сообщество** консультантов началась давно. Насколько могу судить, больше всего наших консультантов участвуют в конференциях Международной Ассоциации по организационному развитию (IODA). Меньше - в мероприятиях Института по организационному развитию, еще меньше в Европейской федерации ассоциаций консультантов (FEACO). Везде лишь единицы россиян. В той же Школе консультантов по управлению преподают консультанты из Голландии, Англии, Израиля, ЮАР. А выпускники Школы проходят стажировку в Голландии и в Англии. Барьера два: языковой и финансовый. Но кросс-культурные различия еще сильнее. Мы провели российско-голландское исследование о соотношении наших деловых культур. Но это - особый большой разговор...

## 2.6. Особенности российских и зарубежных консультантов<sup>31</sup>

Можно выделить некоторые положительные и отрицательные стороны использования зарубежных консультантов в российских условиях (см. схему 4).

Российские консультанты хорошо разбираются в современной экономической ситуации России, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом. При этом они достаточно широко мыслят, понимают и знают механизмы рыночной экономики западного типа, некоторая часть из них имеет опыт работы за рубежом. При этом российские консультанты обладают гибкостью мышления, они выходят в своих рекомендациях за рамки стандартов, принятых в мировой экономике, что является их несомненным достоинством, так как нестандартное мышление больше соответствует условиям России. Исходя из российской практики они предлагают более реалистичные решения.

Достоинством зарубежных консалтинговых фирм является хорошее владение методами консультирования и детальное знание рыночной экономики западного типа. Кроме того, аудиторские и другие заключения иностранных фирм пока в большей степени признаются за рубежом, что важно для привлечения иностранных инвесторов и других партнеров.

Схема Преимущества и недостатки использования зарубежных консультантов в России

Преимущества	Недостатки
--------------	------------

---

<sup>31</sup> Из кн. А.П.Посадский и С.В.Хайниш, с. 19.

1) Перенос зарубежного опыта	1) Высокая стоимость услуг
2) Новая постановка задач	2) Большие требования к организации и предварительной подготовке клиента
3) Новые решения	3) Языковой барьер
4) Новая деловая и общая культура	4) Затрудненные коммуникации в силу культурных различий
5) Хорошее владение методикой консалтинга	5) Высокие требования к бытовым условиям (проживание, питание, транспорт и т.д.)
6) Подготовка к выходу на зарубежных партнеров	

Стоимость услуг российских консалтинговых фирм является их преимуществом. При высоком качестве их цена примерно в 4-5 раз ниже, чем у зарубежных коллег. Она составляет в среднем 300 долларов за человеко-день\*.

### 3. Типология консультационной деятельности

Существуют несколько разных классификаций консалтинговых услуг. Виды консалтинговых услуг согласно классификации Европейского справочника-указателя консультантов по менеджменту<sup>32</sup> приведены в Приложении 4.

Такая классификация, приведенная в Приложении 4, является **предметной**, т.е. согласно схеме консалтинг различается по видам в соответствии с функциями, которые выполняют менеджеры. Консультанты не выполняют самих этих функций, а вырабатывают **рекомендации** по их выполнению. Они советуют менеджерам, как осуществлять общее управление, администрирование, финансовое управление, реализацию информационных технологий и другие функции.

Рассмотрим кратко, для решения каких задач Вы можете пригласить консультантов по каждой из восьми перечисленных в схеме 3 групп консалтинговых услуг.

**1. Консультантов по общему управлению** приглашают для помощи в решении проблем, связанных с самим существованием клиентского **предприятия** и перспективами бизнеса. Они оценивают состояния дел в клиентской организации в целом и внешнюю для нее среду, определяют общие цели и систему ценностей организации, разрабатывают стратегию развития, составляют прогнозы, помогают в организации филиалов и дочерних фирм, дают рекомендации по изменению форм собственности и состава собственников, приобретению имущества, акций или паев, совершенствованию организационных структур и т.д.

В Приложении № 4 приведены три вопросника, которые обычно используются консультантами по общему управлению: "Основные черты организации" (разд. 4.1); "Оценка целей и стратегии компании" (разд. 4.2); "Влияние внешней среды предприятия на его функционирование" (разд. 4.3). Знание этих вопросников поможет Вам в работе с консультантами по общему управлению.

**2. Консультанты по административному управлению (администрированию)** занимаются такими вопросами как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля и т.д. Их основная задача — оптимизировать управление организацией.

Вопросник консультантов по административному управлению приведен в Приложении № 5 (разд. 4.5).

---

<sup>32</sup> Из кн. А.П.Посадский и С.В.Хайниш, с. 11-15.

**3. Консультанты по финансовому управлению** оказывают помощь в решении трех основных задач: 1) поиск источников и использование финансовых ресурсов; 2) оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации; 3) укрепление финансового положения организации на перспективу. Они занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т.д.

Перечень вопросов, задаваемых консультантами по финансовому управлению своим клиентам, приведен в Приложении № 4

**4. Консультанты по управлению кадрами** разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля качества кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе.

Их главная задача — содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации ресурса как **человеческий фактор**.

Вопросник консультантов по управлению кадрами приведен в Приложении № 4 (разд. 4.8).

**5. Консультанты по маркетингу** оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы производимые им товары и услуги были куплены потребителем. Они занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции, послепродажного обслуживания и т.д. Поскольку в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является **не производство, а продажа** продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

Вопросник консультантов по маркетингу приведен в Приложении № 4 (разд. 4.6).

**6. Консультанты по организации производства**, разбирающиеся в экономических, управленческих и инженерных вопросах, оказывают менеджерам помощь в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование и совершенствование продукции, оценка работ и т.д.

Вопросник консультантов по организации производства приведен в Приложении № 4 (разд. 4.7).

**7. Консультанты по информационным технологиям** занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методах оценки деятельности предприятия.

(Подробнее об услугах по информационным технологиям см. в разд. **2.4**).

**8. Специализированные консалтинговые услуги** - это те виды услуг, которые не относятся ни к одной из семи вышеописанных групп. Они отличаются от них либо по методам (обучающее консультирование, информационный консалтинг), либо по объектам (консалтинг по управлению электроэнергетикой, по телекоммуникациям, по экологии, по материально-техническому снабжению, консалтинг в государственном секторе), либо по характеру внедряемых знаний (инженерный консалтинг, юридический консалтинг).

А.И. Пригожин<sup>33</sup> предложил свести в единую схему все разнообразие специальностей консультантов несколько иначе (См. Табл. ).

---

<sup>33</sup> В кн. «Методы...», с. 107-117.



Таблица 4

		<b>"Специалисты": предлагают новшества</b>					<b>"Дженералисты": предлагают методы</b>							
<b>По видам консультац. деятельности</b>	<b>Нормативные консультации</b>			<b>"Ценностное" консультирование</b>			<b>Проблемное консультирование</b>							
<b>По предмету работы</b>	Экономические	Юридические	Организационно-технические и др.	Участие в управлении и	"Тотальное" качество	Клиентская ориентация и др.	<b>Консультирование проекта</b>		<b>Консультирование процесса</b>					
							структура	оценка персонала и др.	цели организации	организационная культура	организационная структура	лидерство	тип развита	конфликты и др.
<b>По методу работы</b>	- Информирование - Расчеты - Разработки - Документирование - Специальная диагностика (аудит и т. п.) - Обучение			- Обучение - Групповая работа - Переговорная технология - С-п тренинг			- Оргдиагностика - Разработки - Проблемные семинары - Обучение С-		- Оргдиагностика (общая и част- - Переговорная) V~ ные техноло- - Взаимообучение гии - Сценарный метод - Социодрама - Рефлексивный метод v - Тренинговые - Работа с группой \s методы - Групповая работа - Игровые методы - Аналитические (проблемные) семинары					
<b>По функциям консультирования</b>	- Эксперт - Аудитор - Разработчик - Советник - Преподаватель   - Инноватор			- Идеолог - Медиатор - С-п тренер - Иннозаюр			- Диагностик - Эксперт - Разработчик - Преподаватель - Инноватор \у		п - Фасилитатор - Диагностик „ Г > " - Инноватор V - Эксперт <sup>з</sup> - Медиатор - Модератор - Игротехник-методолог					

### 3.1. Специалисты и «дженералисты»

Конечно, начать следует с разделения консультационного мира на "специалистов" и «дженералистов».

К первым относятся мастера решения каких-то конкретных управленческих задач. Например: есть люди, специализирующиеся на постановке делопроизводства и документооборота. Такие услуги нужны любой более-менее крупной организации. Тем более что новшества в этой области появляются непрерывно. Или есть специалисты по мотивации, кадровому аудиту, аттестации персонала. Они владеют хорошо отработанными технологиями производства этих работ и могут за краткие сроки оказать услуги довольно большому количеству клиентов. Решение проблем недооцененных активов, слияний и разделов компаний, реструктуризация и много чего еще становятся предметом все более углубленной специализации.

Специалист решает ограниченный набор задач, его преимущество в глубоком знании своего предмета, в предоставлении услуг высшего качества на узком поле. А ограниченность специалиста (всем известна поговорка: "Специалист подобен флюсу - полнота его одностороння") состоит именно в узости этого поля, точнее говоря, в том, что он вынужден решать отдельные проблемы без достаточной взаимосвязи с решением других.

Как выходят «специалисты» из этого рискованного положения: они объединяются в некоторые сочетания своих возможностей, преимуществ, с тем чтобы максимально увязать правовые и финансовые, структурные и функциональные задачи. Трудность разрешается, но далеко не полностью, ибо каждый делает только свое, слабо понимая специфику соседа по команде.

"Дженералисты" не стремятся к прямому решению задач. Они предлагают методы их решения. Но зато этих методов у них такое большое количество и

разнообразии, что они покрывают потребности клиента. Среди этих методов есть универсальные, пригодные для самых разных задач: групповая и межгрупповая работа, игровые и фасилитационные методы, модерация и т. д.

Есть методы специальные, приемлемые только для небольшого количества задач, например: сценарный метод, технология повышения клиентской ориентации и методы командообразования, разработки стратегии и пр.

Преимущества «дженералистов» в очень широком охвате взаимосвязанных проблем организации, в комплексном их решении, в возможностях длительной работы с одной и той же организацией. Ограниченность их в недостаточной осведомленности в специальных областях. А ведь каждая задача в каком-то смысле специальная. «Дженералисты» выходят из этих трудностей двумя путями: во-первых, для таких конкретных задач они приглашают соответствующих «специалистов», а во-вторых когда-то они сами, работая в режиме «дженералиста», находят такие решения, которые затем в готовом виде могут предлагать другим клиентам в режиме работы «специалиста».

*Был у меня клиент. Мы с ним работали года два, постепенно продвигаясь от одной работы к другой. Дошло до мотивации. Я использовал много методов групповой работы и командообразования, помогая руководителям организации найти лучший вариант мотивации их сотрудников. Дело шло туго. Ничего дальше постоянной и переменной частей зарплаты, премий, бонусов, тарифов не появлялось. И тогда глава компании спросил меня: "А вы как наш консультант не могли бы предложить какую-то форму мотивации, которая вывела бы нас из этого хождения по кругу?" Не мог же я объяснить клиенту, что я, дескать, "дженералист" и мне не свойственно предлагать сами решения. Вряд ли такой ответ укрепил бы мой авторитет в его глазах. Я попросил неделю-другую. Основательно изучил литературу и очень мало чего практически полезного там нашел. Посоветовался с коллегами, подумал сам и разработал свой вариант мотивационной системы, который управленческая команда с моим участием по-своему переработала, усовершенствовала настолько, что, получив затем практический опыт ее использования, я предложил другому клиенту ее в готовом виде, что и было принято. У меня стали появляться контракты именно по мотивации. И я осознал себя специалистом, в кавычках и без, по решению этой задачи.*

*Другой пример. Один мой коллега, специалист по стратегии, пожаловался как-то: "В моей работе есть такая трудность: время от времени мне приходится собирать руководителей для совместного поиска ответа на какой-то вопрос. А они тут же начинают спорить, ссориться, устраивают базар и дезорганизуют мою работу. Недисциплинированные и очень конфликтные люди". Я ему ответил: "Ведь есть специальные методы для превращения этих обсуждений в нечто конструктивное и плодотворное. Я готов их предложить". И он, действительно, пригласил толкового специалиста по групповой работе (жаль, что не меня) и подтвердил потом успешность такого сочетания знаний и методов.*

Конечно, "специалисты", как видно из таблицы, дают в основном нормативные консультации - финансовые, правовые и пр.

Но **консультации не есть консультирование**. Консультация - это передача знаний и советов, а консультирование есть гораздо более сложный процесс взаимодействия консультанта и клиента, основанный на какой-то методике или даже технологии.

Давайте будем различать их. Нормативные консультации по методу работы и функциям консультанта перечислены в таблице, важно только отметить, что и в этом случае консультант выступает как инноватор, или, как любят выражаться наши западные коллеги, - агент изменений.

Есть консультанты – «специалисты», которые занимаются консультированием по внесению в организацию каких-то управленческих ценностей, например идеологии тотального качества, клиентной ориентации, некоторых форм т. н. производственной демократии и т. д. У них иные методы работы. Как Вы видите в таблице, их функции и отношения с клиентом тоже сильно отличаются от предыдущих.

Нормативные консультации и ценностное консультирование в таблице сопоставляются с т. н. проблемным консультированием. Это настолько широкая и разнообразная деятельность, что она свойственна не только "дженералистам", но в какой-то мере и "специалистам". К последним относятся консультирование проекта, например реструктуризации либо аттестации персонала.

Консультирование проекта сопоставлено с консультированием процесса. Здесь различие между "специалистами" и "дженералистами" особенно наглядно: бывает, что проект иных изменений консультанты делают вначале или в основном без участия сотрудников клиентной организации (что очень нравится многим директорам), и только в какой-то мере эти проекты пропускаются через презентации, закрытые совещания и т. д.

Консультирование процесса исключает все подобное. Процессное консультирование исходит из того, что анализ ситуации и выработку решения должны произвести сами сотрудники клиентной организации а консультант построит им для этого эффективный процесс. Как Вы видите по таблице - процессное консультирование применимо для *гораздо большего количества* задач, чем проектное.

### 3.2. Проблемный подход

Особенность проблемного подхода сводится к двум вопросам, не имеющим очевидного ответа. Вопрос первый: **какую проблему мы решаем?** Этот вопрос возникает,

когда консультант получает заказ от клиента. И именно от ответа на этот вопрос зависит направление консультационной работы. **Под проблемой при этом понимается некоторое противоречие, требующее управленческого решения.**

А какие же противоречия имеются в виду? Их три:

- между сущим и желаемым;
- между частями, элементами организации;
- между тенденциями, целями, действиями в организации.

Первое из этих противоречий настолько универсально и абсолютно, что в управленческом контексте оно часто не выглядит оперативным и решаемым. Более рабочими выглядят два других вида противоречий.

Вопрос второй: **может-ли клиент правильно сформулировать заказ?** Да, проблемный подход ставит эту способность руководителя под сомнение, он исходит из того, что консультант должен помочь клиенту этот заказ сформулировать. Мы еще несколько раз будем возвращаться к этому очень важному и трудному вопросу, а пока сопоставим проблемный подход с другими.

<b>Целе-ориентированное консультирование</b>	Достичь конкретных результатов: приватизация, децентрализация, разрешение конфликта
<b>Ценностно-ориентированное консультирование</b>	Введение новых социально-управленческих ценностей: участие, общая собственность, клиентоориентированная работа...
<b>Личностно-ориентированное консультирование</b>	Развить способности работника, сменить его роль в организации...
<b>Проблемно-ориентированное консультирование</b>	Какую проблему вы решаете? Выявить, определить, решить, реализовать...

Надеюсь, по табл. 4. заметно, что категорическим признаком проблемного подхода является организационная диагностика. Потому что только она проясняет консультанту и его клиенту, чем следует заняться. Такого вопроса не возникает на левой половине таблицы. Ибо там работа идет под заказ. А в проблемном консультировании такой заказ еще надо сформулировать.

Даже при консультировании проекта, который у такого консультанта есть еще до прихода в клиентную организацию, оргдиагностика необходима хотя бы для выяснения потребности в этом проекте оргструктуры, мотивационной системы, аттестации работников или чего-то еще.

### 3.3. Консультанты по управлению и их "соседи"

Что же, проблемный подход абсолютно доминирует в консультировании процесса? Нет! Ибо не все отражает таблица.

Жаль, а то бы я выделил в процессном блоке особое направление, участники которого называют себя **«организационными консультантами»**. Обычно это психологи, работающие в режиме **фасилитации**. Они предлагают клиентам последовательный комплекс поведенческих упражнений, чаще всего - на взаимодействие друг с другом. Обычно в занимательных, игровых формах они демонстрируют участникам групповой работы преимущества согласованных действий на условных или реальных ситуациях и задачах.

Оргконсультанты свои мероприятия у клиента часто называют тренингами, а себя - **тренерами**. Очень популярны у клиента их тренинги на командо-образование, на клиентскую ориентацию персонала, на стратегическое мышление и т. д. Такая работа очень зависит от личных качеств консультанта, его коммуникабельности и, прямо скажем, внешней привлекательности, открытости и живости характера. Успешные тренеры, правда, обаятельные люди. Хотя я встречал и явных интровертов, с успехом действующих у весьма требовательных клиентов. За счет чего? Методы! Всякие процедуры, приемы, столь эффективны, что в умелых руках дают результат.

Работают оргконсультанты обычно резиденциально, то есть стараются вывезти группу работников клиентской организации за город, в помещение, где они все вместе будут жить и работать несколько дней. За это время, в таких условиях и такими методами достигается сплочение участников, основательное продвижение их в решаемой задаче. Что же касается организационной диагностики, то ее тренеры проводят тут же - по высказываниям и реакциям участников. Проблемы, принимаемые к разработке, - те, что называют участники. Еще одно важно: консультанты этого типа, как правило, не вмешиваются в содержание решений, а только облегчают, ускоряют их поиск. «Мы даем процедуры, вы – содержание». Наконец, они работают у одного клиента недолго - от недели до нескольких месяцев (чаще до трех), отсюда быстрая сменяемость клиентов.

Впрочем, если приглядеться внимательно, оргконсультанты не вполне совпадают с тренерами, психотренерами, специализирующимися на организационном развитии. Эти соотношения так подвижны, что любые разграничения будут спорными.

Я бы выделил также другую категорию, в которую включил тех, кто называет себя именно **консультантами по управлению**. В отличие от предыдущих продукт их -

содержательные разработки изменений в организационных структурах, целях, нормах, мотивации и т. д. Они не столь общительны, немногословны, ходят в строгих костюмах, как правило, мужчины. Считают себя интеллектуалами, нередко и теоретиками управления. Работают с каждым клиентом годами. Много времени проводят за изучением истории и текущей деятельности организации: обрабатывают распорядительную документацию, схемы построения организации, материалы совещаний. Довольно сложная у них техника обработки интервью с ключевыми лицами организации. Стараются тесно взаимодействовать с ее главой. Они основательно используют процессные методы, но с интересом присматриваются к проектным заготовкам, и при случае осторожно, через процессные, опять же, методы, но предлагают их своим клиентам.

Итак:

- тренер прививает клиентам установки и навыки работы, отрабатывая их обычно на условных ситуациях;

- оргкосультанты дают клиентам процесс, облегчающий им поиск нужных решений, причем сами, как правило, в содержании этих решений не участвуют. Оргконсультанты не вникают в специфику бизнеса и тем более не занимаются организационной диагностикой как самостоятельной задачей;

- консультанты по управлению берут на себя ответственность именно за качество конкретных управленческих решений применительно к специфике данного бизнеса. Они не только изучают бизнес клиента, но и активно участвуют в содержании искомого управленческого решения

Строго говоря, *любое консультирование экспертно*. Одни - эксперты по проектам, другие - по методам. И те и другие сближаются. Одни - через заимствование, другие - сами, по логике развития профессии и спроса.

Сегодня можно выделить проектно-процессных консультантов и процессно-проектных. Не слишком тонко? По-моему, такое разделение становится все более явным.

А тут об этом уместно сказать потому, что надо выделить еще один тип (консультантов или консультирования?), больше проектно-процессного профиля. Это консультанты, обычно работающие в форме 2-10-дневных **семинаров**.

Для некоторых наших коллег подобная форма работы стала едва ли не единственной. Структура семинара примерно такая: некоторые фундаментальные знания из науки управления, особенно актуальные сегодня; информация и комментарий по текущим событиям в экономике и по новым государственным решениям; обсуждение и консультации по заранее заданной теме (реструктуризация предприятия, антикризисное управление и т. п.),

а в конце -разработка проектов реальных изменений самими участниками для своего предприятия. Здесь опасно сказать хоть что-нибудь им уже известное. Все должно быть не только новым, не просто и интересным, но и жизненно важным для участников. Иначе столько дней по 10 часов их внимание не удержать. Такую работу способны вести только консультанты высокого класса. Но и квалификация, и сочетание проектных и процессных составляющих, процедур релаксации оказываются недостаточными. Поэтому для проведения таких семинаров консультанты объединяются в бригады из специалистов по разным конкретным вопросам, включая правовые, финансовые и, конечно же, управленческие. Каждый член бригады вносит свой экспертный вклад за сравнительно короткое время, но в сочетании с другими. Руководитель семинара вносит нечто свое и интегрирует общую работу.

Кто-то скажет: вот так и проходит т. н. **образовательное консультирование**.

Да, есть и такая разновидность нашей деятельности. Суть ее в том, что консультант проводит занятия с предпринимателями, руководителями, рассказывая им о типичных управленческих ситуациях и способах их предотвращения и решения из своего опыта или из литературы. Тоже уважаемое занятие. Но тут нет разработочной части, которая занимает едва ли не половину семинарского времени в предыдущем случае. Кроме того, образовательное консультирование редко получается в чистом виде. Гораздо больший спрос на сочетание его с тренингами и разработками.

Немало проблем организации коренится в личности ее руководителя, владельца. Как говаривал один мой клиент: "Я знаю, что главные проблемы моей фирмы во мне самом". И клиенты, если доверяют консультанту, обращаются к нему за советами: как выйти из какого-то затруднения; с вопросами: как видит консультант те или иные их действия? А то и сам консультант предлагает: у меня есть сугубо конфиденциальные соображения для вас лично. И если консультант действительно имеет такие соображения, клиент с большим интересом и даже напряжением слушает его или читает подготовленные специально для него краткие записки. Таким образом, работа переходит в режим **индивидуального консультирования** (коучинг - см. ниже). А иногда, впрочем, начинается с него. У меня бывало, что на занятиях, семинарах с предпринимателями ко мне обращались с просьбами оценить конкретную ситуацию, трудность, подсказать решение. Если контакт продолжался, то индивидуальное консультирование перерастало в более широкую работу с организацией в целом.

Является ли индивидуальное консультирование особой специализацией? Да, под названием "коучинг". Но есть и другой вид индивидуального консультирования, сугубо управленческого. Говорят, что знаменитый Питер Дракер проводил с предпринимателями

"освежающие беседы". Но это уже на гребне славы, на старости лет, с просвещенными лидерами. Так что тут мы имеем дело скорее с жанром консультирования, чем с типом его.

Значит, **есть в управленческом консультировании еще и жанры?** Какие? Давайте подумаем, понаблюдаем.

Наверное, Вы встречали **консультанта широкого диапазона**, способного решать большой набор разных консультационных услуг, предлагать клиенту много разных консультационных продуктов, начиная с организационной диагностики (или без нее) и заканчивая конкретными решениями самых разных организационных задач, включая и нововведения. Консультант широкого диапазона (КШД) работает с одним и тем же клиентом подолгу, продвигаясь с ним шаг за шагом в развитии его организации. КШД владеет целой батареей консультационных методов, которыми он может маневрировать в зависимости от характера решаемых задач, организационных условий, типа клиента и т. д.

Пока могу сообщить следующее: по-моему, сейчас складывается такой жанр управленческого консультирования, который можно назвать **креатив-партнер**.

Это довольно высокий уровень профессионального мастерства, на котором консультант способен предлагать клиенту не только технологии, методы, знания, но и разрабатывать вместе с ним новые бизнес-идеи, сценарии действий, искать новые ценностные ориентиры. Выступая в жанре креатив-партнера, консультант открывает клиенту не только профессиональные, но и личностные ресурсы. А это требует от консультанта определенного масштаба мышления, эрудиции, творческих способностей и глубокой вовлеченности в дела своего клиента. Думаю, что в ближайшем будущем спрос на консультирование в этом жанре будет сильно возрастать.

Сюда надо добавить хорошо известное деление на **внутренних** консультантов, состоящих в постоянном штате клиентской организации, и **внешних**, независимых консультантов. Главная разница заключается:

- в степени зависимости от клиента,
- режиме работы,
- содержании выполняемых работ,
- формах оплаты и т. д.

И еще мы знаем **одиночных** консультантов, участников **временных консультационных групп** и **штатных** консультантов. Первые довольно редки, по крайней мере среди процессных консультантов. Если это не тренер и не консультант одного метода (КОМ), то успех одиночного консультанта указывает на его, прямо скажем, незаурядность. Вторые встречаются чаще. Обычно они объединяются вокруг лидера с переменным составом

от клиента к клиенту. Третьи - постоянные сотрудники консультационных фирм, обычно с какой-то специализацией.

Вот так сегодня можно представить разнообразие специальностей в нашем деле. Это нужно для того, чтобы постоянно вновь и вновь самоопределяться в своем профессиональном мире. Иначе говоря, видеть и понимать, как работают другие, пробовать себя в привлекательных профилях, учиться кооперации с коллегами.

Главное же, по-моему, стремиться к многовариантности работы. Консультационный рынок все хуже воспринимает консультанта одного метода, этому последнему все чаще приходится расставаться с клиентами по причине своей методической (жанровой) ограниченности.

Лучше всего иметь некоторые проектные заготовки, уметь их выработать и вводить в организацию процессно, держать в арсенале батарею процессных методов, работать долго и кратко, в офисе клиента и семинарами. Уметь надо.

Прошу извинения у тех, кто не видит для себя удобного места в такой типологии. Не сумел...

### 3.4. Каунселинг<sup>34</sup>

Речь идет об особой работе консультанта по управлению - *неметодических советах*. Я определяю ее через "не", чтобы оттенить отличие от предыдущих разновидностей консультирования. Но слово "советы" тут на месте.

Консультирование и началось когда-то в форме советов успешных руководителей и предпринимателей своим менее опытным и удачливым коллегам. Но то были герои бизнеса, достигшие всего на виду у всех. Их дела были наглядны, ценность опыта - очевидна, и многие хотели у них учиться.

А современный консультант? По возрасту он может быть и моложе клиента, своего предприятия у него нет и не было, успехами в предпринимательстве не отмечен... Откуда у него неметодические советы?

---

<sup>34</sup> Не нравится мне калькировать кириллицей английские слова, но не получается точно назвать этот вид консультирования по-русски: советоваание, советничество... Counseling, одним словом.

Первое - из головы, так сказать. Есть просто мудрые люди, которые и без особого личного опыта могут давать ценные советы даже сильным руководителям.

Второе - из собственной практики в других организациях. Дескать, был похожий случай...

Третий - из среды своего профессионального сообщества. На конференциях, семинарах, мастер-классах консультантов мы слышим о многих эпизодах работы друг друга, видим разные подходы и варианты решений бизнес-проблем. Наконец, там выступают и сами каунселеры. Их мало, на их выступления собирается много народу. Записывают, расспрашивают. Потом что-то используют в работе с клиентами.

Итак, от ума, от аналогов - своих и чужих.

Есть такой интеллектуальный продукт - интуитивные суждения. В них есть некоторая необязательная логика, но нет обязательности и даже иногда достаточной обоснованности. Тут не требуется оргдиагностики. Вместо нее - "изучение бизнеса", как выражается сам каунселер, советник (последнее слово тоже занято уже штатной должностью). Он стремится **понимать** бизнес клиента, понимать, конечно, по-своему. Но его понимание интересно клиенту, даже просто любопытно: какой еще может быть компетентный взгляд на его бизнес помимо собственного? Тем более, если, отталкиваясь от такого понимания, консультант дает дельные советы. Спрос на это большой, благодарный, но неконкретный. Ни клиент, ни консультант часто не могут знать заранее, где именно сойдутся нужды одного и компетентность другого.

Хотя сам я не склонен "советничать" и работаю, главным образом, методически, концептуально, но и мне приходится ступать на эту узкую для меня тропу: советничество объективно и сущностно встроено в консультационный процесс. Вам невозможно уклоняться от ответа на все вопросы сколько-нибудь долго, если Вы, конечно, стремитесь к длительному сотрудничеству с данным клиентом.

Как это происходит?

Во-первых, **клиент просит совета**. Основываясь на своей практике, я могу привести следующие более или менее типичные случаи, так сказать, вынужденного советничества, когда я мог бы сказать "не знаю", "надо подумать", "обратитесь к N", но не считал возможным так поступить (то ли высокая эмоциональная вовлеченность в заботы клиента, то ли считал свой ответ действительно ценным).

ОТНОШЕНИЯ С ПАРТНЕРАМИ - деление, слияние компаний, уход какого-либо бизнеса из группы компаний, ненадежность поставщика, "расшифровка" странностей в поведении стратегического партнера и т. п.

*Например, мой клиент, руководитель довольно крупной производственно-торговой фирмы, жалуется мне: "Сейчас сам лично выяснял у нашего поставщика причины задержки небольшой, но важной для нас партии комплектующих. Представляете, что ответил мне их менеджер?! Мы, говорит, вам все, конечно, поставим, но поймите, контракт на такую сумму не самый крупный для нас - подождите немного. Как тут поступить?" Я посоветовал написать главе той компании такой "мемо": "На такой-то свой устный запрос я получил из вашего офиса такой-то ответ (цитата). Не считаете ли вы, что он создает риск для репутации вашей компании?" Совет был принят.*

МАНЕВРЫ НА РЫНКЕ: реагирование на ценовую войну конкурентов, насколько своевременен выход с новым продуктом, как перестроить наружную рекламу? По просьбе своих клиентов я неоднократно предлагал (чаще всего неудачно) рекламные слоганы. А однажды мой клиент перестраивал свой бизнес, и ему срочно требовалось новое название для фирмы (нельзя было откладывать регистрацию). Из множества вариантов выбрали мой, точнее, один из 4 моих.

КАДРОВЫЕ ВОПРОСЫ: кого назначить на освобождающуюся должность? Каково мнение консультанта о таком-то работнике? Стараясь не вмешиваться в человеческие отношения в клиентской организации, я предлагал в ответ на подобные запросы некоторые методические решения (определение функций, мотивирующую оценку и пр.). Когда же для такого подхода не было возможности, я говорил прежде всего о сильных сторонах обсуждаемых лиц.

Так или иначе, считаю себя не особенно успешным в этом жанре, когда клиент просит именно совета.

Во-вторых, коучинг предполагает и другой вариант: **консультант сам предлагает совет.**

Хотя со мной такое случается нечасто, все же приходится иногда вмешиваться в решение клиента напрямую, без поддержки какими-либо методами или специальными знаниями.

*Пример: захожу в кабинет гендиректора, готовимся к совместной работе, и он с досадой сообщает: "Сегодня начальница службы качества (следуют имя, фамилия) объяснилась тут - если я не смогу повысить ей зарплату, она уйдет, придется кого-то искать на это место". Я реагировал немедленно: "Это будет большая потеря для фирмы - она умна, высококвалифицирована, инициативна - лучше бы пойти ей навстречу". Генеральный опасался создать прецедент: дескать, тогда многие потребуют того же. Я почти уговаривал его, ссылаясь на жесткий кадровый дефицит в городе, трудности замены и пр. Он внял. Вопрос: почему я не прибегаю к другому, вполне концептуальному доводу о сочетании прибавки к жалованию с дополнительным вкладом (новые обязанности, требования)? Потому что возможность такого решения не появлялась. Но если бы я дал такой совет, то вряд ли бы он выглядел коучингом.*

*А вот когда другой руководитель спросил мое мнение, можно ли доверять одному из партнеров по бизнесу, то мой ответ был именно советом не методического, не концептуального свойства.*

В этом примере показательно то, что я "сработал" отнюдь не как консультант. То же ему сказали бы, наверное, и кто-то из домочадцев, друзей, сослуживцев. Но ведь подобные случаи не вычеркнешь из нашей практики. А значит, мы обречены заниматься коучингом.

### 3.5. Коучинг<sup>35</sup>

В управленческом консультировании это означает индивидуальную работу консультанта с руководителем или другим сотрудником.

Тут видно подобие работы консультанта с организацией и человеком - та же задача выявления и применения внутреннего потенциала: диагностика личности, выявление скрытых, не получивших применения способностей, определение трудностей во взаимодействии с окружением, с реализацией целей, поиск такой их формы и путей самоактуализации личности, которые максимально совпадали бы с развитием дела. Или иначе: управленческое консультирование есть коучинг по отношению к организации.

#### **Предмет коучинга в организации**

Если еще точнее - коучинг *есть ролевое развитие* человека в организации с использованием консультационной практики. А ролевое развитие подразумевает расширение или только изменение его влияния в организации, принятие на себя новых функций, проявление новых качеств, иной квалификации, выстраивание своей карьеры и т. д. Отсюда и пересмотр своего имиджа в организации, формирование новых ожиданий на свой счет, изменение некоторых особенностей своего поведения и т. д.

Количество ролей, которые играет в организации руководитель, бесконечно разнообразно. В большинстве случаев он эти роли исполняет неосознанно, входит в них спонтанно, в силу конкретных обстоятельств либо личных склонностей и сложившихся на его счет ожиданий, исходящих из организационной среды.

Поэтому роль давайте понимать классически: это есть способности индивида к какому-то определенному статусу и влиянию в организации в сочетании с восприятием, требованиями и надеждами по отношению к нему со стороны разных социальных групп организации.

---

<sup>35</sup> Среди русских аналогов английского "coaching" ближе всего к нему: тренер, репетитор, инструктор, но более точного перевода нет.

*Вот пример: я знаколюсь с довольно крупной и успешной организацией и среди прочего выясняю, что там сравнительно низкие заработные платы даже у ведущих сотрудников. Интересуюсь причинами - почему же люди соглашаются на это, притом что их цена на рынке труда ощутимо выше? Объясняют: "Василий Сергеевич с лихвой компенсирует скромную зарплату разного рода помощью сотрудникам в решении их житейских проблем. Трудно найти еще такого руководителя, который так чутко откликается на разные просьбы своих работников. Придешь к нему с просьбой - на квартиру не хватает, семья выросла... Обязательно поможет, даст безвозвратную ссуду. А вот один у нас как-то опоздал на совещание - по дороге машина сломалась - извиняется, объясняется. А Василий Сергеевич пригласил его после совещания к себе, все у него выпросил - и что же? - получил беспроцентный кредит на покупку новой с рассрочкой". Постепенно выясняется, что Василий Сергеевич хотя и требовательный, но добрый человек. Ему нравится помогать людям, он действительно таким косвенным образом восполняет их скромные жалованья, но при этом ставит их в сильную зависимость от себя - ведь его еще надо попросить, а потом, естественно, испытывать к нему чувство большой благодарности. Он приучил людей к своей роли отца компании, строгого, но щедрого. Он не против платить за обучение в вузе дочери кого-то из подчиненных, дать деньги кому-то на лечение. Но он не возражает и тогда, когда сотрудники приходят к нему со своими служебными делами - так, посоветоваться, однако уходят с готовым решением - решением, которое принимает он. Такой глава компании выглядит как человек - организация, где все замыкается на нем и всем это удобно. Благодаря своим сильной воле и способностям, он создал организацию центрированную, "заточенную" на себя. Но не на свой корыстный интерес, а на свои особенности, склонности господствовать, причем конструктивно, в окружающей среде. Что меня озадачило при дальнейшем знакомстве с организацией? Безынициативность сотрудников, их любование своим начальником проявляется также и в восхищении теми решениями, которые он принимает за них. Те незначительные инициативы, которые кто-то из них выдвигает, им с ходу одобряются, хотя обычно в дело не идут. Просто инициативность поощряется, так сказать, как хорошее поведение или как выражение добрых чувств по отношению к нему самому. Именно чувств, а не дел, поскольку по существу он, как правило, эти инициативы не принимает. Конечно, роль отца-благодетеля приятна некоторым руководителям и их подчиненным, но она "обесточивает" организацию, ослабляет ее энергетику. Раньше или позже это скажется.*

Можно ли побудить такого руководителя к изменению его роли? Да, но только в одном случае, как признался мне однажды один мой клиент: "Мои сотрудники очень удивятся, если я начну работать с ними иначе". Он имел в виду, что среда уже сформировалась в конкретном качестве и изменение роли требует одновременно изменения среды, настроенной именно на такую роль.

Я хочу сказать, что ролевое развитие руководителя неизбежно перерастает в изменение организации, в пересмотр тех ролей, которые привыкли исполнять окружающие его работники.

Теперь случай почти обратный. Вот авторемонтная мастерская, ее владелец, он же директор, жалуется консультанту на плохую дисциплину подчиненных, их неряшливую работу, потерю клиентов по этой причине. Но сам он в этом смысле ничем не отличается от подчиненных - утром является на работу каждый раз в разное время, приказы издает противоречивые, за их исполнением не следит, крайне необязателен на слово, назначает какое-то совещание и отменяет его внезапно и без объяснений. Сами работники считают его помехой в бизнесе и просят консультанта убедить его отойти от управления фирмой, назначить себе аккуратного и толкового заместителя. Вот в этом случае оказалось возможным, прежде всего через осознание фактической роли руководителя, помочь ему постепенно выстроить иную роль - человека обязательного, грамотно планирующего свою и чужую работу и требующего этого от других. Через такое изменение собственной роли руководитель по "заражению", собственным примером передал оздоравливающие изменения в свою организацию. Люди с интересом и удовольствием стали отмечать и обсуждать между собой перемены в поведении начальника и перестраиваться сами, хотя и не без труда, а кому-то из них пришлось уйти.

Еще один случай. В лице своего клиента я довольно быстро определил жесткого администратора, надменно и строго повелевающего своей фирмой. Моя диагностика показала сильное преобладание взысканий над поощрениями, очень большую дистанцию власти, хотя дела шли совсем неплохо. В диагностическом интервью сам он высказал много интересных сообщений по поводу грядущих маневров своей фирмы на рынке, охотно обсуждал со мной возможные риски и достижения. Я предложил ему поделиться этими мыслями хотя бы со своими ближайшими помощниками. Тот удивился - зачем? У нас получилась долгая работа над рефлексией его роли в организации.

Надо сказать, что тут само отличие роли от должности в его сознании было неожиданным. Представление о том, что кроме главы компании он еще и некий социальный деятель и что одну и ту же должность можно выражать в разном ролевом исполнении, - было для него и ново, и интересно. Мы с ним рассмотрели особенности разных ролей, которые могли бы быть эффективны и соответствовать его индивидуальности на этой фирме. Больше всего ему пришлось по душе развитие его роли в направлении той, которую мы обозначили как "интеллектуальный лидер бизнеса". Согласно этой роли он брался не только за порождение новых идей, но и апробацию их через свое ближайшее окружение, искренне и всерьез считая это окружение способным на разработку, конкретизацию этих идей и даже, что ему нравилось меньше, некоторую критику их. Какую пользу он видел для себя в этом развитии? Отвечу его же фразой: "Это было бы интересно..." Но на самом деле он рассматривал этот новый способ взаимодействия со своими сотрудниками как некоторую репетицию, подготовку, испытательный стенд (как однажды он выразился) для своих планов на рынке. Он положительно оценил и возросшее оживление управленческой мысли вокруг себя.

Эти и разные другие события привели меня к убеждению, что именно ролевое развитие руководителя и есть главное направление коучинга в управленческом консультировании.

Эта область консультационной деятельности слабо технологизирована, в ней больше того, что правильнее называть живой методологией (см. соответствующий раздел).

Задачи коуч-консультанта

Из чего состоит работа коуча как консультанта?

Начну с того, что она органично встроена в глубинное консультирование, ее просто невозможно миновать. Ведь многие, если не большинство, организации у нас - лидерского типа. Их устройство и судьбы очень зависят от индивидуальности их первого руководителя. Поэтому консультанту по управлению очень редко приходится выделять работу по коучингу в отдельный контракт или даже самостоятельную цель. Прямо по необходимости приходится работать с лидером с глазу на глаз или в его управленческой команде над теми проблемами и возможностями, за которыми дело стало. Так что в глубинном консультировании, о котором речь пойдет дальше, мы действуем как коуч-консультанты. А коуч-процедуры, коуч-сессии вкрапливаются в нашу работу с разной регулярностью.

### ДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТИ.

Прежде всего консультанту важен тип личности субъекта, с которым довелось сотрудничать. Современное типоведение дает огромное разнообразие подходов к характеристике личности. Из них для наших задач, по-моему, лучше всех "работает" концепция Майерс-Бригс и Эрика Берна. Она хорошо описана в литературе, и я только выделю главное.

В какой мере данный человек может сочетать в себе способности к стратегическому воображению и к оперативному управлению? Применительно к лидерам бизнеса ответ на этот вопрос особенно важен, ибо сильные смещения в одну из этих сторон потребуют от нас с клиентом некоторых усилий либо по наращиванию соответствующих качеств, либо по компенсации их через формирование управленческой команды.

Практическое определение указанного соотношения не так уж трудно. Я даже тестами для этого обычно не пользуюсь. Достаточно попросить взглянуть на записную книжку, понаблюдать - записывает ли он что-то на совещаниях и как много; как реагирует на вопрос о будущем компании. Он и сам охотно ответит на подобный вопрос, а его помощники добавят фактов.

Какие эго-состояния (родитель, взрослый, дитя) для него наиболее характерны в отношениях с ближайшим окружением? Представим себе: если руководитель сильно и жестко родителствует в своем подразделении или в организации в целом, то инициативы от сотрудников он не получает, а то и не приемлет. Преобладающие эго-состояния руководителя в большой мере определяют организационную культуру. Его стоит проблематизировать на этот счет, хотя бы разъяснением модели Э. Берна, но для подобной задачи есть и свои методические приемы...<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> См. раздел «Командообразование» в кн. А.И. Пригожина «Методы...», с. 584-614.

Весьма информативна история данного бизнеса как часть биографии руководителя. Об этом предприниматели рассказывают очень охотно. Стоит только начать спрашивать: как вы пришли в бизнес? Основные события, этапы, успехи, неудачи, амбиции...

Гораздо менее охотно и искренне руководители обсуждают свои ценностные ориентации. Тут нужна доверительность. Хотя тема эта очень важна для понимания особенностей личности. Важна и противоречива: надо быть готовыми к тому, что иной клиент с интересом и удовольствием станет обсуждать с Вами смысл бизнеса и свое миропонимание, вплоть до религиозных переживаний, но к своей повседневной практике он все это никак не относит.

Следует сказать также, что знакомство с личностью клиента есть долгий процесс общения и наблюдений за его реакциями и действиями. Самую ценную информацию для этого дают совещания (или вообще его встречи с подчиненными), а также анализ его распорядительной документации - письменных приказов и распоряжений. Там лучше видны его ценностные установки в управлении: соотношение взысканий и поощрений, стратегичность, последовательность, личная культура и т. д. В такой диагностике личности руководителя весьма уместен разного рода самоанализ: что он считает своими сильными сторонами, в чем он видит свои личностные ограничения.

#### ЛИЧНЫЙ VISION.

Это целый комплекс вопросов о желаемом будущем руководителя, о его карьере, о его месте в бизнесе. Хорошо начать с вопроса о том, насколько данный руководитель связывает свою судьбу с этим конкретным бизнесом, как долго он хочет пробыть в нем, есть ли планы выхода на мега-бизнес или альтернативные варианты предпринимательства. Нередко руководители жалуются на чрезмерную вовлеченность в оперативное управление, делятся мечтой о большей независимости своей от бизнес-процесса. А кто-то хочет заняться политикой. Иной предпочитает оставшуюся жизнь провести в занятиях наукой, искусством, общественной деятельностью или семьей, много путешествовать. Конечно, для Вашей работы с таким человеком очень важно понимать его жизненные планы.

Прояснение личного VISION тоже нуждается в проблематизации: насколько это достижимо и при каких конкретных условиях. Очень может быть, что, помогая выстраивать клиенту сценарий движения к такому будущему, Вы приведете его к мысли о тщетности некоторых надежд и укрепите его в намерениях еще больше заниматься тем, что он уже имеет. Не стоит бояться разочарований, пусть клиент сам придет к выводу, анализируя свои способности, внешние обстоятельства и ограничения.

Например, не один мой клиент просил моей помощи в выходе из довольно успешного бизнеса. И большинство из них с моей помощью, но сами, приходили к выводу о тщетности таких надежд: то ли некому передоверить, то ли высокая неопределенность, то ли такая степень укорененности в текущей работе, что отказ от нее может стать тяжелой драмой.

#### ОТ КОРРЕКЦИИ ДО РАЗВИТИЯ.

Результаты Вашей диагностики обязательно покажут некоторое несоответствие деятельности руководителя его прокламируемым ценностям или сугубо рациональным целям бизнеса. Лучше всего это делать через механизм направленной саморефлексии, когда коуч-консультант показывает результаты собственного анализа деятельности руководителя (через изучение распорядительной документации, наблюдение за общением с подчиненными и т. д.). Если эта работа делается качественно, т. е. коуч-консультанту удается выявить там неизвестные клиенту закономерности, зависимости, то эффект саморефлексии оказывается вполне достаточным. Руководитель пересматривает свою практику и меняет самооценку. Отталкиваясь от саморефлексии, можно обсуждать с руководителем некоторые направления и задачи изменений в его деятельности.

Бесспорно, что некоторые технологические элементы работы руководителя поддаются изменениям намного больше, чем ценностные ориентации. Например: клиент может признать полезность Ваших рекомендаций по уменьшению количества наказаний и большего внимания к поощрениям подчиненных; но если он убежден, что рынок, как и вся жизнь, есть война, где все средства хороши и где требуются постоянная боеготовность, атака, то Ваша проблематизация этого образа среды и соответствующих ей установок будет гораздо более затруднительна.

Иначе говоря, коуч-консультант здесь должен разделить сферы изменений в деятельности руководителя по степени их устойчивости, инерционности. Ясно, что лучше начать с тех изменений, которые могут осуществиться легче, чтобы обнадежить клиента и себя в реальности требуемых изменений. Но, так или иначе, мы часто вязнем в неподвижности, ригидности базовых ценностей руководителя. Тут иногда помогают разные приемы взаиморефлексии.

Например, через вопросы такого рода:

*как вас воспринимают подчиненные, другие руководители или предприниматели?*

*Какие ваши особенности помогают им сотрудничать с вами, а какие препятствуют?*

*Что вы теряете, что приобретаете в принятом вами способе отношений с ними?*

*Как бы вы хотели изменить эти отношения?*

*Что для этого нужно вам изменить в своем имидже?*

*А какую репутацию себе вы хотели бы создать среди ваших партнеров, в вашей организации?*

### **Коучинг отношений**

Как, наверное, видно из предыдущего, **ролевое развитие невозможно без развития отношений**. Это отношения между самими руководителями, совладельцами, но это отношения и между руководителем и подчиненным.

Предлагаю выделить три линии этих отношений в контексте коучинга:

- функциональная, т. е. развитие содержания обязанностей, вклада, квалификации;
- управленческая, т. е. развитие лидерских качеств, способностей к командному взаимодействию на общефирменном уровне, стратегического мышления и т. д.;
- личностная, т. е. развитие способности к саморефлексии и взаиморефлексии, умения ладить с людьми; повышение эмоциональной и социальной компетентности.

*Вот пример: мой клиент - глава компании - с трудом подыскал высококвалифицированного финансового директора. У последнего был богатый опыт работы в престижных и влиятельных организациях. До него эти функции выполнялись по большей части самим генеральным директором, по меньшей - главным бухгалтером. Спустя 4 месяца после того, как финансовый директор приступил к работе, глава компании поделился со мной возрастающей озабоченностью: новичок оказался совсем не тем, кого ждали. Своевольничает, малоисполнителен, не ладит с другими заместителями, а главное - раздражает генерального своей манерой общения, причем настолько, что каждое совещание с ним изматывает. Это мешает обсуждать и решать неотложные дела, ибо невозможно сосредоточиться, приходится постоянно напрягаться на преодоление неприязни, сдерживать негативные эмоции. Из-за этого плохо работает финансовая служба. В меньшей степени, но похожие трудности испытывают в общении с ним и другие члены руководства компании.*

*Я предложил финансовому директору саморефлексию: **как вас воспринимают другие руководители - что они в вас ценят, а что во взаимодействии с вами у них вызывает затруднение? Какие трудности во взаимодействии с другими руководителями вы испытываете? Насколько эти трудности значимы для вас и для них? Как можно их преодолеть?** Затем та же серия вопросов об отношениях с генеральным директором. После этого я задал те же вопросы другим руководителям насчет финансового директора. Ответы самого генерального директора я уже имел.*

*Как почти всегда в таких случаях, выявились несоответствия, несовпадения того, что было зафиксировано в самооценке финансового директора, и того, что проявилось в оценках сослуживцев. Эти несоответствия финансовый директор воспринял с удивлением, волнением, и мы стали с ним думать, как скорректировать его отношения с окружающими в свете этих расхождений. А вот*

что касается отношений с генеральным - я предложил "переговорный" процесс. **Содержание "переговоров" было следующим: каждая сторона предлагает другой свои ожидания.** Буквально так: генеральный директор предлагает финансовому такие-то результаты работы в течение такого-то срока. Финансовый реагирует согласием и вносит свои уточнения. Затем последний выдвигает свои проекты на ближайшие месяцы, которые генеральный встречает весьма прохладно, однако сомнения свои выражает в общем виде, не конкретизирует. В конце этой встречи каждый ответил на вопрос: **насколько он удовлетворен итогами встречи?** К моему удивлению, генеральный ответил, что на 80%; финансовый, несколько помедлив, оценил эти итоги для себя на 70%. Еще больше было мое удивление, когда, оставшись с генеральным наедине, на мой вопрос, что же именно вызвало у него столь высокое удовлетворение, он ответил: "Теперь мне стало еще более ясно, что работать с ним я не смогу". Видимо, мое молчание было слишком долгим. Наконец я сообразил задать другой вопрос: "А как вы думаете, что подразумевал финансовый директор под своими 70%?" Генеральный задумался и с грустью произнес: "Мы действительно говорили в параллель, не соприкасаясь..."

Ваши действия, читатель, в такой ситуации? Как раз в момент появления этих строк я в раздумье. Насколько я понимаю, источник трудностей в личностной некоммуникабельности «финансового директора», поскольку на внутриорганизационном рынке именно он должен научиться "продавать" свои продукты работодателю, и инициатива в предложении продуктов на этот рынок, изучение спроса на продукцию местного финансиста должна исходить прежде всего от наемного работника. Генеральному легче расстаться со своим финансистом, чем тратить на него столько энергии и времени, оставляя, кстати, задачи недорешенными. Я уже предложил финансовому директору рассмотреть эту драму как вызов себе и решать ее конструктивно, с изменением модуса своего общения с генеральным, с выходом на функциональные решения. Мы оба думаем.

### **Отношения с клиентом в коучинге**

Коуч-консультант время от времени вынужден прибегать к оппонированию своему клиенту.

*Вот пример из моей практики: я показал руководителю одной весьма успешной компании результаты простенького опроса, который я провел среди директоров его крупнейших филиалов. Директора эти, по его собственному признанию, - надежда и опора всего бизнеса, управленческая элита его компании. Вопрос мой к ним был таков: "Что, по вашему мнению, глава компании больше всего ценит в результатах вашей работы?" Прошу перечислить и ранжировать эти результаты. А потом в анонимном виде предложил своему клиенту ознакомиться с ответами. Он пришел в ярость: "Сколько раз я им говорил - не это главное! Кто так ответил? Все, надо менять этих директоров!" Подождав, пока он успокоится, я предложил ему проанализировать причины столь явного расхождения между его предпочтениями в бизнесе и целями, которыми на самом*

деле руководствуются подчиненные. Будучи под сильным впечатлением от результатов моего опроса, он задумался и начал перечислять возможные причины. Где-то на последнем месте у него появилось и такое суждение: "Я тоже, возможно, иногда недостаточно ясно расставляю приоритеты". На этом пункте я предложил ему: "Давайте я буду оппонировать Вам". А дальше стал описывать наблюдаемые мною случаи его неряшливого и даже надменного обхождения с теми же директорами филиалов и с другими руководителями подразделений с акцентом на коммуникативные тромбы, которые он сам создаете общении с подчиненными. Мой первый тезис был такой: "Вашу надменно-раздражительную манеру общения с подчиненными последние воспринимают как негативную оценку себя, они чувствуют какую-то непонятную вину перед Вами, испытывают унижение и желание как можно скорее закончить разговор. Если им что-то непонятно в Ваших словах, они склонны скорее додумать самостоятельно, чем переспросить. Так и возникают ошибки и противоречия между тем, что требовали Вы, и тем, как поняли они". Я намеренно собирал эти случаи, записал их, систематизировал, для того чтобы в нужный момент представить ему их в концентрированном виде. Клиент постепенно согласился со мной, и мы договорились о некоторых коррекциях в самом процессе его общения с подчиненными. Прежде всего изменить тональность речи, не смотреть в окно, когда подчиненный говорит что-то для него очень важное, не стоять к нему боком, не прерывать его нетерпеливыми репликами типа: "Но я ведь только что сказал!", "Да что тут неясного?" или "Какие еще уточнения вам нужны?", не "цедить сквозь зубы" невнятные предложения, что требует от собеседника дополнительного напряжения для понимания, ит.д. Я провел с ним даже небольшой тренинг на позитивное общение, сначала изображая посетителя из себя, а затем и присутствуя при его общении с реальными подчиненными. Да, он стал сокращать количество выговоров, устных и письменных, в его речах и документах появилось больше оценок достижений. А вот относительно своей манеры общения он мне как-то сказал: "Знаете, такой самоконтроль мне очень дорого обходится. Я вынужден постоянно обращать внимание на свой тон и слова, что сильно мне мешает сосредоточиться на сути дела, - вряд ли я уже смогу это изменить".

Другой пример. Генеральный директор и основной владелец крупной процветающей фирмы в процессе моего интервью с ним однажды сказал, что видит себя в будущем лидером горизонтально и вертикально интегрированной компании мирового класса. А на мои вопросы о том, каким образом он к этому может прийти, отвечал неопределенно. Мы договорились с ним поработать над вариантами движения к этому статусу, и постепенно у нас выработалась целая программа мер развития его компании под эти амбиции. Когда работа над этим подходила к концу, я предложил ему обсудить центральные идеи с руководящим составом компании. Надо сказать, он не был хорошим оратором и стеснялся публичных выступлений. И я предложил ему большую часть мыслей перенести на слайды и сам помог ему в поисках выразительных и содержательных формулировок. Когда его речь перед сотрудниками была закончена, он получил некоторые ценные советы по завершению работы над стратегией. А через день-другой один из участников этого совещания сказал мне: "Наконец я увидел в нем подлинного лидера!" Я передал эти слова генеральному, и он согласился, что лидерские качества он должен развивать не только в административной, но и в идейной работе над будущим бизнесом.

Хотя в моей практике нередко были и еще, наверное, будут случаи, когда руководители признают деструктивность своего стиля руководства, но иногда сразу, а иногда после некоторых попыток что-то изменить в себе отказываются от дальнейшей коррекции примерно так же, как в первом из описанных выше примеров. Более того, у меня было немало случаев, когда руководители не желали даже обсуждать эту тему, отговариваясь клише типа: "С нашим народом иначе нельзя" или "Мою вежливость они поймут как слабость" и тому подобными стереотипами.

Иначе говоря, руководителей можно и нужно различать по восприятию коучинга. Среди них есть весьма открытые в этом смысле, но немало и наглухо закрытых.

Совсем другое дело, когда коучинг выводит клиентуру на образовательную стезю. Руководители, как я заметил, гораздо больше открыты к квалификационному росту, чем к личностному, хотя и то и другое как-то связаны (пока еще непонятно как). Разумеется, и тут есть немалые различия, например, между знаниями по управленческому учету или логистике и непривычными методами мотивации. Чем больше к личной культуре - тем больше инерции и сопротивления.

### **Коучинг ценностей**

Для консультанта по управлению коуч-консультирование, как правило, означает **развитие организации через развитие ее руководителя**. А в личности его есть область, струны, чувства, обращение к которым открывает большие возможности человеческого роста и не меньшие трудности для работы коуч-консультанта.

Есть одна всеобщая проблема, которая для сильного предпринимателя особенно остра. С одной стороны, бизнес требует колоссального поглощения личности: времени, энергии, здоровья, социальных связей. Все это в той или иной мере приносится в жертву успеху. Один руководитель изобразил свою ситуацию так: "Я нанизан на шампур своего дела, жизнь моя целиком подчинена ему - по ночам, в отпуске я, фактически не переставая, служу ему".

Бизнес - самовозрастающий процесс, из которого нельзя даже на малое время выйти, не погубив его. С другой стороны, создатели бизнеса — люди творческие, с большим интеллектуальным потенциалом, способные к высоким абстракциям. Они творцы и дельцы одновременно. Так вот, иногда эту творческую часть личности предпринимателя настигает почти мистический момент — что дальше, в конце? зачем мне все это по большому счету?

Некоторые из них заглушают этот порыв псевдоответом через обрядоверие, уход в сугубо ритуальную сторону - посещать церковь по назначенным дням, креститься-поститься.

Другие делают вид, что в человеке нет ничего, кроме тела и ума. Для них ответ на вопрос - в полезности своего дела, хотя бы для тех, кто в нем участвует или потребляет его продукты. Умом они согласны, что хозяйствование -деятельность общественная по природе своей, ибо вовлекает в него других людей прямо и косвенно, сказывается на социальном и природном окружении. И тогда свой долг они понимают как наращивание этой пользы, помогают деньгами своим сотрудникам, родственникам, друзьям, благотворительным фондам.

Есть и такие, кто не столько понимает, сколько чувствует увлечение бизнесом как **бегство от смысла жизни к средствам ее**. А смысл влечет к себе, беспокоит.

Успешным людям особенно трудно повернуться к смыслу своей жизни. Успех возвышает над другими, внушает гордость, высокую самооценку.

Я заметил, что в предпринимательской среде есть некий континуум душевного выбора, на одном конце которого гедонистический выбор (брать от жизни все), а на другом конце - служить по совести, делая из бизнеса средство служения.

Но техника предпринимательства конкурентна и агрессивна сама по себе, она ломается без уважения к ее законам, и бизнес постоянно подает сигналы своему владельцу, требуя также службы и себе. Я встречал предпринимателей, у которых на вершине карьеры появляется желание оглянуться вокруг, задуматься о пределах своего существования, испытать страх и трепет. У иных задолго до успеха появляется т. н. океаническое чувство, т. е. потребность сопоставлять свое существование с глобальными процессами, болеть за них.

К чему я это?

Прежде всего к тому, что коучинг дает возможность, а то и сам подводит к необходимости совместных размышлений консультанта и клиента над ценностями высшего порядка, которые обычно обозначаются как смысл жизни. А прикосновение к этой теме далеко не всегда продуктивно. И не надо. Уже само переживание, возвышение до нее самоценно и благодарно. Оттуда возникает обращение к совести человеческой и деловой. Совесть тут, может, и "не моется", но говорит.

А второе, что из этого следует, - это то, что коучинг есть межличностный обмен, а значит, требует какой-то меры совпадения душевных вибраций, взаимной способности к общению на таком уровне. Стало быть, есть и ограничения на эту деятельность.

## **Методы коучинга**

Собственно, о методах выше уже было сказано. Что же именно?

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ.**

Среди них на первое место я ставлю взаиморефлексию руководителя и его окружения (широкого и узкого). Здесь идея в том, чтобы отразить образ руководителя в разных организационных средах, предложить, например, ближайшему окружению нарисовать некий портрет первого руководителя.

Пусть каждый это сделает анонимно и независимо от других. Или предложить каждому из них изложить по типу школьного сочинения: "Каким я вижу Василия Сергеевича, что мне в нем нравится, какие трудности в общении с ним у меня возникают и почему?" Одновременно или чуть раньше предложить самому Василию Сергеевичу написать или надиктовать свои предположения о вероятных ответах своих подчиненных на эти же вопросы. Получив то и другое в письменном и рисованном виде, сопоставить предположения, ожидания руководителя насчет восприятия его личности со стороны окружающих и их подлинное восприятие его.

Конечно, Вы не сомневаетесь, что разница будет всегда. Важно, в чем именно проявятся эти расхождения. И еще, все участники этой процедуры думают, рисуют и пишут с волнением, и полученная картина для руководителя, как правило, оказывается очень значимой. Отталкиваясь от нее, коуч-консультант может проблематизировать своего клиента (где руководитель видит основные различия, несколько они для него важны, что необходимо изменить в своем облике и поведении для преодоления некоторых из этих различий).

Такого рода диагностика для коучинга особенно продуктивна.

#### ПРОЕЦИРОВАНИЕ СЕБЯ В БУДУЩЕЕ.

Взаиморефлексия дает возможность для следующего шага в ролевом развитии руководителя в организации: работа над своей желаемой ролью (какие место, влияние и неформальный статус я хотел бы иметь на своей фирме в ближайшем и отдаленном будущем, насколько это доступно для меня, какие трудности мне придется преодолеть ради достижения желаемого состояния).

#### ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ.

Дальше ролевое развитие руководителя можно подкрепить знаниевыми средствами. Имеется в виду выявление пробелов в предыдущем образовании, а также необходимых управленческих, психологических, экономических и прочих знаний, а затем и составление индивидуальной образовательной программы с дальнейшим подбором нужных преподавателей и консультантов. Последние могут проводить совсем краткие (на пару часов) и длительные курсы обучения. Некоторые занятия желательно проводить совместно с его ближайшими помощниками, постепенно переходя к командообразованию (если это целесообразно).

## ТРЕНИНГИ.

Тут имеются в виду индивидуальные и групповые тренинги для развития навыков командного взаимодействия, а также социальной и эмоциональной компетентности, т. е. способности руководителя устанавливать вокруг себя конструктивные отношения и контролировать свои эмоциональные проявления.

## ВНЕМЕТОДИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ.

Самый высококвалифицированный спрос на нашем рынке есть спрос на личность консультанта. Клиент иногда нуждается в интересном общении как таковом, когда собеседник для него самоценен. Для этого людям нужны друзья, родные. А консультант, в отличие от них, имеет (или не имеет) специальные квалификационные признаки, которые способны или не способны создавать глубокое общение на рабочем месте руководителя, вокруг его роли в организации, с применением знаний, опыта. Но особую ценность для клиента представляет незнаниевая коммуникация, т. е. профессионально ценностный обмен двух личностей: диалог между консультантом и клиентом как взаимное отражение взглядов, переживаний, суждений, не имеющих ни процедурного, ни методологического обеспечения. Остальное зависит от особенностей личности руководителя и окружающей организационной среды, его опыта и способностей, ну и, конечно, от возможностей коуч-консультанта.

Так, по-моему, выглядит коучинг в управленческом консультировании. Но мы еще неоднократно будем обращаться к этой теме в других разделах этой книги.

### *Советы консультанту*

Вот Вам карта для поиска себя. Поиска не разового, а постоянного. Конечно, в начале консультационного пути Вам нужно самоопределиться, заняв на этой карте какой-то остров, укрепиться на нем, преуспеть в освоении какого-то типа консультационной деятельности. Но при этом обязательно оглядываться вокруг, высматривая новые участки для возможной миграции. Это самооп-, ределение номер один. Есть и самоопределение номер два. Оно у клиента, в конкретной организации - что там можно предложить, на что возникает спрос, а в чем созрели потребности. Там надо искать шанс для расширения своего диапазона, для испытания себя в новых видах консультирования.

### *Советы руководителю*

Теперь Вы знаете, какие бывают консультанты. Вы становитесь образованным клиентом. Можете обдуманно, со знанием дела выбирать себе консультанта. Получая предложения от разных консультационных фирм и индивидуальных консультантов, поинтересуйтесь их специализацией. Лучший вариант, который Вы можете получить, - это комплексный

консультант, точнее, фирма, которая сможет сочетать разные типы и жанры консультирования как для выполнения Ваших заказов, так и для постановки новых задач.

А худший? Нет, это не дилетант. Это консультант одного метода (КОМ) или просто с маленьким набором решаемых задач. Он будет стараться стягивать Ваши проблемы на собственные возможности. Вы ему говорите про что угодно, а он все пересчитывает на то, что умеет, и хочет Вас к этому и подвести. Дилетанта Вы обнаружите легко, а вот КОМа разгадать труднее. Попробуйте это сделать так: поставьте перед ним несколько задач и последите, какое разнообразие подходов к ним и методов их решения он предложит.

## 4. Особенности работы консультанта по управлению

Об этом необходимо ясно сказать, потому что этот вид деятельности нередко смешивают с научной, проектной или собственно организаторской работой, и тогда специфика его растворяется в действительно близких ему, но иных видах деятельности в области управления, и появляется утверждение: "Это у нас уже есть". Поэтому выведение здесь содержательного определения - отнюдь не только академическое занятие.

### 4.1. Квалификационная характеристика

**Управленческое консультирование - это разновидность экспертной помощи в области управления.** Здесь предполагается наличие специалиста - носителя особой квалификации (знаний, умений, навыков) именно в **совершенствовании** управления. Эти улучшения касаются всех аспектов управления: структуры, процессов, методов, стиля. Но экспертный характер такой помощи означает и то, что она предлагается, как правило, по заказу заинтересованного руководителя (реже - по инициативе консультанта) и не имеет для самого руководителя обязательной силы.

Другая особенность - в работе с заказчиком (клиентом). Консультант исходит прежде всего из местных, "домашних" проблем каждой конкретной организации, начиная всякий раз свою работу у заказчика с диагностики, т. е. выявления актуальных (наиболее острых) проблем всей организации. А проблемы не могут быть полностью одинаковыми у разных объектов уже в силу несовпадения личных качеств руководителей, персонала, экономических и прочих условий.

Это очень важно иметь в виду. Ведь исследовательские и проектные организации обычно предлагают типовые решения. Отторжение их на местах нередко связано с тем, что каждая организация в чем-то существенно особенная и нуждается в адаптации подобных рекомендаций к своей конкретности. Так вот, консультант по управлению привязывает типовые решения **к специфике своего заказчика**, чем значительно облегчает для него освоение новшества. Поэтому для консультанта особое значение имеет категория "ситуация", а также связанные с ней параметры оценки.

И еще одна ценная особенность управленческого консультирования. Консультант компонует свой рабочий багаж отнюдь не только из сферы науки (функциональной или прикладной). Быть может, в еще большей мере он собирает свои знания, повышает свою квалификацию посредством многочисленных находок, усовершенствований, идей, обнаруженных у своих заказчиков, а также у своих коллег, обмениваясь с ними методиками. Разумеется, все это предварительно подвергается осмыслению в широком контексте тенденций и задач современного управления и опять-таки - особенностей конкретных объектов. Но, таким образом, консультант **выступает профессиональным распространителем передового опыта**.

Далее. Пожалуй, один из самых замечательных "следов", которые консультант оставляет после себя в организации, - **повышение управленческой квалификации ее руководителей и специалистов**. Работая с ними над поиском, принятием и осуществлением решений, консультант (иногда даже невольно) вносит в сознание управленческого персонала новое знание, расшатывает стереотипы их мышления, вводит профессиональный тренинг.

Иначе говоря, управленческое консультирование по самой своей сути прямо связано с обучением работников управления, практически соединено с ним. Подобное развивающее влияние консультанта может и специально планироваться.

## 4.2. Требования к специалисту

Квалификация консультанта по управлению складывается из следующих составляющих:

- знания, т. е. информированность и свободная ориентация в системе профессиональных истин, фактов, норм;
- искусство, т. е. комплекс неформализуемых приемов, реакций, а также профессиональная интуиция, с высокой степенью индивидуализации;
- ремесло, т. е. владение техникой осуществления конкретных консультационных действий и операций (ср.: стоматолог, скульптор и т. д.): системный подход и анализ, новейшие тенденции в практике управления. **Знания** консультантов-"дженералистов" должны

охватывать теорию организации и управления, процесса. Что же касается "консультирования проекта", т. е. консультантов-"специалистов", то здесь нередко нужны и специальные, узкодисциплинарные знания (экономические, социологические, правовые и пр.).

Важное значение имеют знания технологий и методов подготовки и осуществления консультационных процессов: проведения организационной диагностики, выработки решений проблем клиентной организации, реализации этих решений.

*Искусство* консультанта по управлению имеет столь большое значение, потому что управленческое консультирование жестко не программируется, требует гораздо большей мобилизации в работе сугубо личностных ресурсов специалистов в сравнении с теми, кто занимается правовыми, экономическими и иными нормативными консультациями. К этим личностным ресурсам относятся, конечно, и такие универсальные человеческие качества, которые необходимы на любой работе (обязательность, моральные нормы, активность и т. д.).

Но в работе консультанта по управлению особая необходимость в коммуникабельности, способности к лидерству, убеждению, терпимости в отношениях с клиентурой.

Именно эти качества по мере наполнения опыта формируют умения, которыми должен обладать консультант по управлению:

- умение установить доверительность в консультант-клиентных отношениях;
- гибкая реактивность, т. е. умение ориентироваться в организациях разного типа и состояния, в разнообразных ситуациях и условиях, не теряя линии консультационного процесса;
- умение преодолевать агрессию и избегать стресса во взаимодействии с работниками организаций в напряженных точках консультационного процесса;
- умение интуитивно восполнять ограниченность времени, консультационных методов и технологий, информации.

*Ремесло* консультанта состоит во владении им техникой профессиональной работы, т. е. эмпирическими процедурами, которые отличаются достаточной степенью формализации или глубокой структуризацией. Это относится к наиболее повторяющимся и разработанным процедурам, которые при желании могут передаваться от одного специалиста к другому, а иногда и - к клиенту.

Так, на стадии оргдиагностики таковыми являются, например, процедуры обработки распорядительной документации, на этапе выработки решений - способы построения сценария и т. д.

Грани между перечисленными составляющими квалификации консультанта по управлению подвижны и преходящи, но общие различия сохраняются.

### 4.3. Организация труда

Формы организации труда консультанта по управлению при всем их разнообразии сводятся в основном к следующим трем:

- лицо свободной профессии (независимый консультант с образованием и без образования юридического лица);
- сотрудник консультационной организации (частной или государственной);
- внутренний консультант, т. е. сотрудник производственной, общественной организации с экспертными функциями по управлению.

В нашей стране в настоящее время наиболее развивающейся и перспективной формой организации труда специалистов этого профиля становится вторая из перечисленных выше.

### 4.4. Бизнес-образование и управленческое консультирование

Бизнес-образование и управленческое консультирование уже давно и совершенно естественно связаны и взаимопроникают все глубже, часто совершенно удиваясь. В этом контексте консультирование и *есть обучение клиента на его рабочем месте*. ~ТуГестъ инт^р!^ы!Гперспективы и немало проблем<sup>1</sup>.

У нас, как и во всем мире, в консультирование предприятий, учреждений, общественных организаций приходят разными путями: /, - преподаватели вузов, школ и академий для взрослых; /, - ученые-исследователи из научных, проектных институтов;

<sup>1</sup> Поскольку сам я консультант по управлению, то в основном буду говорить об этой ветви консультирования, хотя у нее много общего с другими.

^ - практики управления из организаций разного типа;

- выпускники бизнес-школ, экономических, социологических, психологических и правовых факультетов, поступающие в консультационные фирмы и сразу ориентирующиеся на эту карьеру.

Пока у нас численно преобладают первые две категории, и только недавно возникла последняя. Третья составляет в основном контингент т. н. внутренних консультантов, т. е. состоящих в штате и в подчинении руководителей организаций. Но многие из них пытаются выйти на положение внешних, независимых консультантов, действующих на открытом рынке с его возможностями и риском.

Все они вместе занимают на рынке нишу интеллектуального предпринимательства. Их товарный продукт - помощь руководителям в выявлении и решении проблем их организаций (точнее см. в "Типологии консультационной деятельности").

Из академической сферы в практическое консультирование легче других переходят правовики. Труднее всего, пожалуй, преподаватели и теоретики управления. Первые, как, впрочем, и финансисты и т. д., встречают своих потенциальных клиентов прямо на занятиях в аудиториях.

Почему же профессора управления трудно входят в консультирование по своему предмету? Главная причина, на мой взгляд, в их ориентации на консультирование по проекту (см. табл. 4) и неготовность к консультированию по прогрессу. Многие из них склонны давать рекомендации, предлагать решения на манер своих коллег из других дисциплин. А управленческое консультирование гораздо больше требует системы методов организационной диагностики, выработки решений, их реализации. Эти методы - самое ценное достояние консультанта по управлению. Процессное консультирование пока мало развито у нас. Но без него невозможны эффективная разработка стратегии фирмы, ее оргструктуры, мотивации персонала, осуществления нововведений и т. д.

Есть и встречное движение. Коммерциализация обучения требует большей ориентации на потребности слушателей. Поэтому в аудитории все чаще приглашают наиболее успешных консультантов-практиков для преподавания, основанного на материалах их работы с клиентами. Но практические консультанты хуже подготовлены дидактически. Кроме того, их гонорары у клиента обычно существенно превышают почасовую оплату преподавателя. И еще меньше они согласны писать пособия и предлагать раздаточные материалы.

С другой стороны, у своих клиентов консультанты охотно проводят и чисто образовательные занятия, когда это требуется по ходу дела: изложение некоторых основ стратегического управления, принципов работы управленческой команды, особенностей западной системы управления и деловой культуры в сравнении с нашей и т. д.

Иначе процессы переплетаются и могут соединяться. Каким образом?

Предлагаю разрабатывать концепцию консультационного обучения бизнесу. Главной фигурой такого обучения становится преподаватель-консультант, совмещающий работу в конкретной программе с "полевым" консультированием. Он дает своим слушателям не столько описательный, т. е. чужой материал, сколько свой опыт выявления и решения управленческих проблем и собственные выводы, обобщения на этой почве. Нечего и говорить, насколько разная ценность занятий первого и второго рода. Я много раз

наблюдал, как возрастает заинтересованность аудитории, когда, пусть анонимно, представляешь картину развития конкретной фирмы изнутри ее и каждый примеряет анализируемую ситуацию на себя. Такой материал можно произвести только своими руками. Консультационное обучение бизнесу предполагает также и слушателя как клиента. Преподаватель-консультант может быть индивидуальным консультантом (что очень редко в управленческом консультировании) либо входить в ^шмерческие консультацион!дыё~^o1^!a!адыГотзываясь на заказы слушателей оказать консультационную помощь их организациям. Более того, консультационный потенциал преподавателя становится критерием оценки его труда и уровня оплаты.

При консультационном обучении бизнесу должно измениться и отношение к зарубежной или внутренней стажировке. Лекции, экскурсии по пред-приятиям группами, строго говоря, не есть стажировка. Стажер - это больше дублер, прикрепленный к конкретному управленцу, присутствующий в его рабочем кабинете, изучающий очевидную и сущностную сторону его делового поведения. Руководитель своим примером обучает стажера, консультирует его в действии. ***Обучение в действии*** есть суть предлагаемой концепции.

#### 4.5. Приоритеты в работе консультанта по управлению

Если иметь в виду работу консультационного коллектива, то, как и в любом другом коллективе, в нем сотрудники различаются по способностям, склонностям, специализации. Должны быть хорошие переговорщики, умеющие показать клиенту возможности данной консультационной фирмы, группы, подразделения. Необходимо участие специалистов по различным методикам (их разработке и применению). Нужны лидеры, ведущие проекты у конкретных клиентов. Нельзя обойтись без хороших организаторов, администраторов, умеющих грамотно планировать, оформлять отношения с клиентом. Очевидна потребность в работниках, которые могут нести основную исполнительскую нагрузку в "полевых" условиях клиентных организаций. Однако значимость вклада каждой из этих категорий работников своеобразна и специфична. rff) По моему мнению и опыту, самые ценные и редкие специалисты в нашем деле те, кто способен к инновационной, творческой работеГДело в том, что консультационный рынок очень подвижен, на нем нельзя~долго преуспевать без непрерывного обновления не только методического аппарата, но и самих подходов к консультированию, методологии работы. Известно, некоторые консультационные фирмы вырабатывают собственные школы, основанные на особом видении организации и места консультирования в ней. Они разрабатывают собственные понятия,

теории и вытекающие из них методические требования к работе консультанта с клиентом. Например, фирмы "Концепт" (З.А. Кучка-ров), "Пятерка" (М.А. Иванов, Д.М. Шустерман), ІМІ Consulting (С.В. Хай-ниш), "Павлуцкий и Партнеры" (А.В. Павлуцкий), "ТМ-консалтинг" (З.В. Герчикова); "РОЭЛ-консалтинг" (В.А. Ириков) и др. Их популярность, успех у клиентов объясняются прежде всего сильными и целостными концепциями консультационной работы. Можно сказать, что статус, авторитет консультационной фирмы напрямую зависит от уровня ее концептуальной зрелости. Почему таких фирм и консультантов немного? Просто мало у кого это получается. Именно новые подходы к консультированию в целом или к отдельным его этапам порождают наиболее эффективные консультационные продукты, максимально приспособленные к особенностям нашей страны и настоящего времени. То есть вклад консультанта такого уровня в консультационных сообществах всех стран ценится особенно высоко.

Лу На второе место по приоритетности, по моему мнению, следует поставить методики «и решения конкретных организационных задач. Эти методики появляются непрерывно, намного чаще, чем концептуальные разработки, и они также продвигают консультационный бизнес навстречу потребностям клиентов.

Перечисленные два типа вкладов консультанта в работу своего коллектива обращены на рынок, но есть и другие продукты труда, которые заметны во внутрифирменной среде. Это прежде всего организационно-методические результаты, например: методы маркетинга консультационных услуг, организация переговоров, написание контрактов и отчетов и т. д.

Сюда же следует отнести "руководство конкретными консультационными проектами, принятие на себя ответственности за работу группы консультантов, за качество выполненных работ, за удовлетворенность клиента и т. д.

Наконец, есть рядовая работа большинства консультантов: сбор информации, ее обработка, анализ мнений, работа с группой, передача клиенту готовых проектных предложений.

Получается нечто вроде пирамиды, в основании которой находятся продукты и результаты последнего из упомянутых типов, а чем выше по приведенной здесь табл. 5, тем меньше производителей продуктов категорий 4, 3, 2, 1. Более того, большинство фирм не в состоянии производить продукты 1-й и 2-й категорий. Тогда им необходимо заимствовать их на внутриконсультационном рынке через взаимообучение, покупку концепций и методик и т. д.

Но есть еще одно измерение вклада консультанта - это способность быть признанным клиентурой, т. е. приемлемость подходов, методик и остального

д<sup>1</sup>я конкретных руководителей. Соответствие времени исполнения работы, попадание в сроки - 2-й критерий качества исполнения работ. Аккуратность в соблюдении сроков выполнения работ - большая ценность в консультант-клиентных отношениях. А 3-й критерий - объем работы, который может оцениваться в разных категориях трудозатрат: по времени, количеству операций, информативности и т. д.

Приведенную здесь таблицу предлагаю использовать следующим образом. Прежде всего довести до сотрудников фирмы приоритеты (эти или другие) в оценке консультационного труда. Затем попробовать распределить имена сотрудников по клеткам таблицы. Самая приоритетная клетка 1а. По диагонали вниз от нее приоритетность снижается. Таким образом создаются установки в коллективе на достижение результатов высшего уровня; происходят новая специализация, категорирование сотрудников по данным критериям со всеми вытекающими статусными и финансовыми различиями между ними.

**Таблица 5 Приоритеты в работе консультанта**

Тип вклада		Качества работы		
		клиентность	соблюдение срока	объем
		а	б	в
Новые подходы: к оргдиагностике к выработке решений к реализации к работе с персоналом к представлению результатов и т. п.	1			
Методические разработки: матрицы, схемы, сценарии и т. п.	2			
Орг-методические результаты: оформление договоров; отчетов, переговоры с клиентом по согласованию заказа и отчета, доставка заказа (нашел клиента) и т. п.	3			
Лидерство проекта: руководство или координация работы, связь с клиентурой, сведение информации, концепция отчета и т. д.	4			
Полевые работы: диагностическое интервью, с группой, обработка документов, экспертное консультирование	5			

## 4.6. Оплата консультационных услуг

В странах с развитым консультационным рынком расценки на работу консультанта по управлению все чаще становятся предметом переговоров и согласований между профессиональными ассоциациями и правительственными органами. Более того, в некоторых странах государственным школам, больницам и т. д. выделяются средства на оплату работы консультантов по управлению, и, конечно же, по фиксированным ставкам.

Там, где такие отношения не упорядочены, разброс в гонорарах консультантов по управлению очень большой, на порядок, как говорится.

Какие виды оплаты наших услуг существуют?

Самые распространенные два: одна - *повременная*, другая - *за проекты*. Повременная оплата привязывается к календарному времени (часу, дню, месяцу, году, иногда и больше). Тут есть разница.

Когда речь идет о таких сроках, как час или день, то имеется в виду только та часть работы консультанта, которая выполняется непосредственно на объекте, у клиента. А подготовка к этой работе в офисе или дома у консультанта, равно как и обработка результатов работы, подготовка отчетов, записок, - не учитывается.

Когда же повременная оплата охватывает месяц, год и т. д., то учитывается весь объем необходимых работ, без конкретизации распределения времени.

Поэтому почасовая оплата существенно выше из расчета на 1 час, чем другие виды платы за время.

Когда лучше применять *почасовую* оплату? В случаях кратковременных работ. Например, Вы проводите экспресс-диагностику организации. Она потребует от 3 до 5 часов работы консультанта с группой руководителей. Полученный при этом продукт остается на флип-чарте клиента или на листах ватмана на стене. Никакого дополнительного текста Вы после конца этой работы не обещали. Так же обстоит дело и с оплатой за конкретную методику (оценки персонала, контроля за решениями и т. д.), которую клиент у Вас покупает, но консультационное сопровождение для ее освоения у Вас не заказывает. Требуется только провести занятие с соответствующими работниками для разъяснения сути методики, дать советы по ее использованию. Итак, мы видим, что час используется как единица измерения объема труда консультанта, как правило, на начальной стадии его работы и вообще - для разовых "инъекций" в организацию.

Поденная оплата в управленческом консультировании во всем мире распространена гораздо шире почасовой. Днями, оказывается, проще измерять нашу работу, чем часами. Дни подсчитывать легче, за день можно успеть что-то осязаемое сделать. Опять же, имеются в

виду только дни, непосредственно занятые на объекте, и не подготовка к работе, а сам процесс консультирования.

Какую работу лучше измерять *днями*? Прежде всего - семинарского типа. Консультанты чаще работают с клиентом в семинарской форме: будь то разработка стратегии, освоение какой-либо управленческой технологии, т. н. "обучение действием" и др. Но длительность каждого рабочего дня тогда определяется не строго, а по необходимости. Хотя оплата за день фиксирована.

Особенно размываются границы рабочего дня при т. н. резиденциальных формах работы, когда консультанты с клиентами выезжают куда-либо, например за город, где живут, работают, питаются в одном помещении. Скажем, задача на командообразование. Она включает немало содержательных и игровых процедур, групповую и межгрупповую работу, тренинги на согласованность действий и т. д. Все это не поддается расписанию и строго не регламентируется временем. Но подобные неизбежные колебания нагрузки не сказываются на оплате труда консультанта.

А когда оплата за *месяцы*? Тогда, когда консультант зачисляется на какую-то условную или реальную ставку, должность в штат клиентной организации. В таком случае руководители организации рассчитывают на не регламентированное временем и темами использование экспертизы данного консультанта по мере своей потребности и его возможностям. Конечно, перечень работ, подлежащих выполнению за какое-то время, оговаривается. Так бывает, например, если консультант начинает оргдиагностику, но по ходу ее дает разные экспертные рекомендации, выявляет и разрешает конфликт, просто обсуждает с руководителями некоторые события в организации, планируемые действия и много чего еще. Тут возможности консультанта используются максимально полно. Хотя ежемесячная оплата иногда применяется и без формального зачисления в штат. По договору (он бывает в разных вариантах обычно клиенты сами предлагают наиболее удобные для них) Вы ведете консультационный процесс в согласованном объеме (оргдиагностика, выработка требуемых решений, реальные изменения и т. д.). На это отводится, скажем, полгода. Из расчета затрат на этот период консультанту отчисляются определенные части от всего гонорара равномерно.

Но здесь мы уже, скорее всего, стоим на грани повременной и *попродукт-ной* форм оплаты. Есть несколько видов консультационного продукта, за которые практикуется отдельная плата. Чаще - это этап выполнения работ: оргдиагностика, решение отдельных задач. К последним можно отнести реструктуризацию, разработку стратегии и все такое. Ко времени окончания этих работ привязывается не строго.

Тут важно иметь в виду одно обстоятельство: поэтапная оплата несравненно сильнее влияет на качество выполнения работ, чем повременная. Ведь одно дело приемка по затратам, а совсем другое - за продукт. Сдать отчет по оргдиагностике, текст по разработанной стратегии не просто: клиент бывает недоволен. Дескать, мы и без того когда-то так планировали. Как это на самом деле - другой вопрос, но показывать клиенту качество выполненной работы необходимо. Если у него остаются сомнения - оплата задерживается или сокращается. Да не появится у Вас соблазна спорить об этом с клиентом, тем более - судиться! Это было бы неконсультационно. Трудности во взаимодействии с клиентом консультант должен прежде всего относить на счет своей компетентности, не так ли?

Редко, но бывает и *поэлементная* оплата: к примеру, оговаривается стоимость одного диагностического интервью, одного проанализированного решения, протокола совещания и т. д. Такой подход порождает довольно путаные расчеты и отчеты. Лучше их избегать.

Иногда гонорар предлагается и *за отдельные консультации*. Например, Вам передают текст уже готовой стратегии на экспертное заключение. От Вас ожидают обоснованных суждений о качестве выполненной работы: насколько она соответствует современным представлениям и передовой практике исполнения подобных работ.

Очень трудный и спорный вопрос - оплата *по эффекту*. Это справедливо, профессионально, оправданно? Многие консультанты по управлению считают невозможной оплату работы консультанта в зависимости от той *прибыли*, которую он принес клиентской организации. Очень трудно, если вообще возможно, установить прямую связь роста или снижения прибыли от вклада именно управленческого консультанта, а не финансового или правового. А значит, будут разногласия и взаимные претензии.

Еще один способ оплаты по эффекту - *от объема продаж*. Он может быть вполне уместным при заказах на развитие клиентской ориентации фирмы, отработку логистики, повышение качества и т. д. Хотя трудности с исчислением доли консультационного вклада в такой эффект, как и в случае с прибылью, остаются.

Есть консультанты, специализирующиеся *на привлечении инвестиций*. И от объема последних им достается какой-то процент, а то и доля его. Они предпринимают меры по повышению инвестиционной привлекательности клиентского предприятия, организуют его сертификацию, переговоры с потенциальными инвесторами и т. д.

Ценится клиентами и такой эффект, как *всяческая экономия*: времени, средств, сил. Допустим, Вы смогли помочь руководителю лучше подготовить переговоры с партнерами, определить служебные функции подразделений. И тогда он скажет нечто вроде: "Мы,

конечно, как-то справились бы и сами, но с Вами получилось быстрее и с меньшим напряжением". Неплохо.

То же следует сказать и об *улучшении организационного климата*, если Вы, к примеру, провели разрешение конфликта в управленческой команде, согласование интересов разных групп работников, активизировали командообразование и пр. При месячной оплате такие работы специально не заказываются. А если консультант обещает, предлагает повысить сплоченность коллектива, развить корпоративную культуру - это эффект, заслуживающий специальной оплаты.

Теперь о *размере* оплаты. Как формируются расценки на консультационные услуги?

Есть два ответа на этот вопрос.

Суть первого в следующем. Ассоциации консультантов, консультационные фирмы или отдельные консультанты принимают за исходный некоторый уровень жизни, размер дохода той социальной группы, того слоя населения, к которому они относят консультанта по управлению. Скажем, верхний средний класс в данной стране. Тогда рассчитывают средний заработок, который должен приходиться на рабочий час, день, месяц, год. И затем предъявляют по необходимости клиенту такой расчет.

Способ второй: по аналогии с другими странами с развитым консультационным рынком. А дальше - скидки, с учетом условий своей страны, своего региона. Начинающий консультант "там" может рассчитывать на 50 долл. за час, а опытный - на 100-150 долл. Так что, все зависит от стажа?

Нет, если уж искать самый главный фактор, влияющий на благосостояние консультанта, так это его *репутация*. Как она складывается - большой разговор. Но на развитом консультационном рынке с устоявшимися расценками не принято слишком "задирать цены", и репутация сказывается не столько на расценках, сколько на интенсивности спроса, т. е. "репутационного" консультанта просто чаще приглашают, у него больше работы. Так что доход его растет прежде всего за счет большей занятости, минимума простоев.

Иногда консультанты пытаются "подтянуть" свою репутацию за счет репутации клиентов. В своих буклетах, маркетинговых предложениях они подчеркивают свой опыт работы со знаменитыми компаниями. Помогает. Раньше престижно выглядело участие в консультационных проектах, выполняемых при финансировании международными фондами. Теперь в профессиональной среде опыт управленческого консультирования с гарантированной оплатой от третьей стороны привлекательным не выглядит. Консультанты знают, что такие контракты расслабляют, а при длительной работе по ним даже снижают квалификацию. Ибо они сильно отличаются от работ по чисто коммерческим контрактам,

когда заказчик и клиент в одном лице, когда спрос за качество - по рыночным правилам. Совсем иной тонус.

Конечно же, на размер гонорара при всех видах оплаты влияет *состояние клиента*, его платежеспособность и готовность к сотрудничеству. Бывает, организация планирует переход к новой стадии развития. Пока у нее мало средств, но есть возможность провести большой цикл консультационных работ. Поначалу тогда гонорар может быть скромным, затем возрастать.

Но есть и просто *привлекательность клиента*. Да, просто конкретные руководитель, организация привлекают консультанта своим интересом к новым методам работы, управленческим технологиям, теории организации, передовому опыту. Привлекательными бывают и задачи, которые ставит перед консультантом клиент. Например, когда-то мне посчастливилось получить заказ на разработку, может быть, первой в нашей стране идеологии фирмы. Или разрешение конфликта в организации. Поначалу это были весьма рискованные заказы, а я не имел опыта. В таких случаях цена отходит на второй план. Самое важное - получить опыт решения подобных задач, апробировать и развить методы. Когда-то можно поработать и бесплатно, если дело увлекательное. Принято также различать оплату работы по месту жительства консультанта и в *командировке*. Ведь последняя отрывает консультанта не только от близких, но и от других клиентов и прочих дел. Поэтому нередко гонорар "выездной" на 15-30% выше "домашнего".

Разумеется, цены на консультационные услуги сильно зависят от *региона*, его уровня экономического развития. Колебания тут бывают даже десятикратные.

### Оплата консультационных услуг

#### Повременная:

	За работу на объекте		В целом за проект
	в командировке	по месту жит-ва	
за час			
за день			
за месяц			
в штате			

#### По продукту:

- поэлементно (за выполнение отдельных консультационных работ);
- поэтапно: оргдиагностика, решение корневых проблем, реализация решений;
- за решение задач (разработка стратегии, оптимизация структуры, оценка персонала и т. д.);
- консультация (подготовка документов). **По эффекту:**
- от прибыли;
- от объема продаж;
- за сокращение времени;
- от объема инвестиций;
- за экономию сил и средств;
- за улучшение организационного климата и т. д. **Влияющие факторы:**

- репутация консультанта;
- авансы консультанта;
- состояние клиента;
- привлекательность клиента. **Формы вознаграждения:**
- денежный гонорар;
- акции;
- бартер;
- услуги.

#### 4.7. Подготовка консультантов по управлению

В России все меньше консультантов-самоучек, тех талантливо-рискованных людей с любым исходным образованием, кто решил для себя: вот есть немереный, неразбуженный спрос, где нужны идеи и характеры. Попробовал раз, другой... Где-то получилось, где-то нет, нащупал некоторые нити, набрел на некоторый опыт, стоящий распространения, что-то придумал, испытал, поставил на продажу.

Многие консультанты учились сами, начиная с нуля, **без всякой подготовки.**

Другие самоучки имели хорошее академическое образование, научные достижения. Они попробовали применить свои теоретические разработки, исследования, знания к практике руководителей бизнес-организаций или госучреждений. Ученые пошли в поле. Я сам из них. И хорошо знаю, что исходные академические ресурсы нередко в поле оказывались ниже нуля. Да к тому же не у всех получалось.

Теперь главное: больше всего консультанты учатся у своих клиентов! Успешный консультант согласится~со мной: большая часть его успеха дарована клиентурой - инициативными, творческими руководителями, особенно же - очень требовательными к консультанту руководителями. Теми, кто загонял нас в угол своими вопросами: "А зачем мне это нужно? Какую мою проблему вы решаете? Что вы умеете такого, чего не умею я? Что именно вы мне продаете?" И если он добивался внятного ответа на эти вопросы, то сильно продвигал нас.

Вслед за **развивающим клиентом** самый эффективный и самый, может быть, распространенный способ подготовки консультантов по управлению -это **взаимообучение.** То есть один консультант работает в команде другого консультанта на положении пригостишки и знакомится с методом, манерой поведения в работе с клиентом и т. д.

А другой вариант самообучения, когда кто-то из консультантов объявляет **авторский семинар.** Как правило, он продолжается неделю-две и дорого стоит. Консультанты полностью передают свои методы с описанием конкретных случаев, может быть, с демонстрацией видеоматериалов.

Наконец, есть специальные курсы консультантов по управлению. Они обычно организуются для обмена ассоциациями консультантов. Это бывают мастер-классы, семинары, а иногда и систематические курсы, которые выдают документ, удостоверяющий квалификацию консультанта по преподаваемым предметам или методикам.

И наиболее развитый тип взаимообучения - это школа консультантов по управлению, где систематически по целостной программе проходит подготовка и затем определение квалификации консультанта. В самом лучшем варианте я видел это в городе Утрехте в Голландии. Конечно, там абсолютный минимум штатных преподавателей, а остальные — это приглашенные консультанты. Подавляющее большинство слушателей на таких семинарах, мастер-классах, школах, курсах - это люди, уже имеющие опыт управленческого консультирования. Они приходят за дополнительным методическим подкреплением, чтобы иметь большую "батарею" методов на разные случаи жизни.

Есть еще один способ подготовки консультантов. Он нигде не имеет успеха и является сугубо мотивирующим, т. е. не дает квалификации, а только предоставляет возможность участнику такого обучения сориентироваться, годится ему эта профессия или нет, в каком качестве он мог бы в нее вступить, в каком варианте консультирования принять участие. Это большей частью включение дополнительного спецкурса по управленческому консультированию в программу MBA, т. е. второго высшего образования или иногда профессиональной переподготовки.

Во всем мире многие преподаватели вузов стремятся быть консультантами и аттестуют себя кшГконсультанты. Во-первых<sup>7</sup> потому что это хороший способ получить практический иллюстративный материал для включения в учебный процесс. Надо иметь в виду, что за рубежом с преподавателями очень редко заключают пожизненные контракты. Каждый раз профессор должен доказывать, что студенты достаточно интересуются его курсом. Во-вторых, это существенно повышает статус преподавателя, имеющего опыт практичгрупп применения теории, которую он преподает. Наконец, это немалый, часто гораздо более высокий заработок, чем на кафедре.

Но есть еще одно существенное обстоятельство. *ВстретиМСНвix бизнес-школахряд ли человеку, не имеющему опыта практического консультирования, дадут возможность преподавать.* Есть некий критерий квалификации самого преподавателя, поэтому вузовские преподаватели стремятся к консультированию.

Существует одно препятствие, которое им крайне трудно преодолевать при этом. Новичку в управленческом консультировании, в т. ч. вузовскому преподавателю, необх£дим^ » Есть категорическое различие в отношении к неопределенности, которое является универсальным

состоянием консультанта в организации клиента. Для новичка, для теоретика, пришедшего в консалтинг, неопределенность есть проклятие, ненормальность, препятствие. И он в ситуации поиска заказа или в его обсуждении обычно занимает по отношению к клиенту вопросительную или даже требовательную позицию: "Скажите, чем я могу вам помочь, какая ваша проблема, в чем ваш заказ?" А за глаза обычно характеризует клиента как руководителя, который сам не знает, чего хочет.

Обратная позиция у профессионального консультанта. Для него такого рода неопределенность есть серьезный шанс, источник радости и даже некоторое профессиональное лакомство. Потому что незнание клиентом ответа на вопрос, чего он хочет, его некоторая растерянность перед управленческой ситуацией и способность сформулировать определенный точный заказ дает профессиональному консультанту шанс структурировать эту неопределенность по-своему. Ему не нужно преодолевать какие-то предрассудки, иллюзии, заблуждения, часто ложное представление клиента насчет его проблем, тем более если эти предрассудки, иллюзии уже устоялись. Напротив, консультант в этой ситуации может своими методами помочь клиенту и вместе с ним грамотно, более обоснованно структурировать эту неопределенность так, что они вместе с клиентом приходят к формулированию заказа.

Работе с неопределенностью в нашей Школе консультантов по управлению мы учим непрерывно, по самым разным поводам. На этот счет есть специальные приемы и методы. Но это действительно очень серьезная трудность.

Еще одна очень большая трудность подготовки консультантов - их методологическое, я бы сказал, идеологическое самоопределение, если иметь в виду профессиональную идеологию. Дело в том, что *консультационные методы очень сильно привязаны к личности консультанта, к его индивидуальности.* И в том, где именно твоя индивидуальность совпадает с соответствующей методологией, подходом, набором методов, технологий, что у тебя будет получаться лучше, - это очень серьезная задача, которую каждый, кто хочет заниматься консалтингом, должен медленно, осторожно, но для себя решать. Я не хочу сказать, что это решение будет окончательным. Его можно пересмотреть по мере накопления опыта. Например, я думаю, что у меня не получится вести групповую работу или проводить диагностическое интервью, потому что я интроверт, сдержан в общении или меня почему-то не воспринимают в этом качестве мои клиенты. А потом случай, ситуация показывают, что тут есть место моей индивидуальности, у меня это получается.

Лет 5 назад мы провели конференцию нашей Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию на тему "Ошибки консультантов". И пришли к выводу, что самая распространенная и жестокая ошибка, которую совершают консультанты при освоении профессии, - это неадекватный подбор консультационной идеологии, методологии и методов под свою индивидуальность, несовместимость личностей с некоторыми подходами?" \ " Зависимость консультационной профессии и личности идет даже дальше, чем привязка только к методам. Знаете, есть две категории консультантов -консультанты-дельцы и консультанты-творцы. Дельцы - это те, кто может довольно быстро и успешно поставить на "серийное производство некоторые управленческие задачи применительно к довольно конкретному, часто узкому набору консультационных методов их решения. Они берут большим количеством клиентов, сквозь которых они могут пройти с набором задач и методов.

Есть другой тип - "штучные" консультанты. В отличие от "серийных" консультантов они не столько стремятся быстро пройти от одного клиента к другому, сколько сделать больше разнообразных, связанных между собой, вытекающих одна из другой работ у одного и того же клиента. Но тогда они работают с индивидуальностью этой конкретной организации.

И мы, обучая консультантов, должны помочь им сориентироваться. Кому-то больше подходит "серийная" работа, а кому-то - "штучная". Я не хочу сказать, что что-то лучше, а что-то хуже. Такие оценки здесь неуместны. Более того, по гонорарам они могут быть вполне одинаковы, потому что если "серийный" консультант свой подход имеет от большого количества клиентов, то "штучный" консультант - от большого количества методов, консультационных продуктов, которые он готов предложить одному и тому же клиенту, в одной и той же организации.

Есть еще одна область обучения консультантов. Это постоянное пребывание *в профессиональной среде*, общение с коллегами, обмен - пусть даже сдержанный по соображениям конфиденциальности или конкуренции - информацией. Это создает тот культурный слой профессии, который обязательно аукнется положительно в сложной нестандартной ситуации. Это знание среды, впитывание, часто невольное, случайное, а иногда намеренное профессиональной культуры, конечно, сильно развивает личность консультанта и его профессионализм.

Главный способ обучения - это, конечно, участие консультантов в разного рода семинарах и конференциях. По существующему положению каждая ассоциация имеет свои высший орган - конференцию. И если мы сумеем проводить конференции часто в интенсивном полезном режиме, превратим их в обмен опытом, если мы сможем создать эффект синергии, то тогда

мы, конечно, создадим еще одно поле обучения консультантов, привития им профессиональной культуры.

Учебных заведений, которые готовят внутренних консультантов, я полагаю, не существует, и вряд ли они возможны, потому что в принципе внутренний консультант должен уметь делать все то, что умеет делать внешний консультант, и делать по максимуму. Но в отличие от внешнего консультанта он сильно зависит о своей организации. Например, он вряд ли сможет провести диагностическое интервью, потому что в таких случаях наталкивается на сильное сопротивление коллег, которые воспринимают его как человека сугубо позиционного, т. е. уже заинтересованного, имеющего свой подход, свой взгляд.

А существует ли проблема у профессионала-консультанта в преподавании? Да, конечно, у многих серьезные трудности с дидактикой. Прекрасный консультант, у которого в поле все получается, передать свои методы другим консультантам не всегда может, хотя он искренне к этому стремится. Для этого нужно владеть методикой передачи своих умений другим. В аудиторных условиях это очень трудно, в полевых - гораздо легче.

## 5. О субкультуре консультационной деятельности

Как-то я попробовал подняться над своей работой и обобщить те опорные ориентиры верования, которые я постепенно находил, вырабатывал, испытывал, развивал и сравнивал, заимствовал и которые существенно помогают мне сохранять уверенность в сотрудничестве с клиентурой.

Они не бесспорны, но продуманы, выношены. Передаю наиболее актуальные из этих ориентиров в следующих блоках. Продлите или измените этот перечень, не повторяя, однако, общеизвестные кодексы консультационных сообществ.

### 5.1. Базовые ценности консалтинга

**1. Если у Вас есть выбор - решать какую-то частную задачу или проблему или разработать механизм решения класса подобных проблем, - выбирайте второе.**

Это бывает не просто - убедить клиента в том, что нецелесообразно заниматься только одной, отдельной проблемой, задачей, а лучше поработать над созданием процедур, технологии решения, упреждения их в целом. Некоторые клиенты сразу отчуждаются от Вас,

услышав слова "механизм", "метод", "принципы" и т. п. Их мимика, поза, интонации демонстрируют реакцию: "А просто помочь мне в этой ситуации вы что - не можете?" Известно, что немало консультантов готово заниматься именно частными задачами. Видимо, следует избегать противопоставлений, через частные решения - к более универсальным, вот где совмещаются оба подхода.

## **2. Неопределенность - шанс для консультанта.**

Здесь не все очевидно. Подчас в нашей среде можно услышать: «Этот заказчик сам не знает, чего хочет. Я ему сказал: "Вы, дескать, сначала сами разберитесь, что вам нужно, сформулируйте четко заказ, тогда поговорим"». По-моему, наоборот. Как раз помощь руководителю в определении заказа есть хорошая консультационная работа. Гораздо труднее приходится, если клиент ставит перед Вами задачу, неадекватную реальным потребностям организации. Скажем, он просит помочь ему повысить исполнительскую дисциплину, хотя даже первый анализ подшивки приказов показывает, что дело скорее в качестве самих решений. Тогда он сам задает Вам ситуацию, которую еще предстоит изменять, тратить силы и время на убеждение, преодоление стереотипов заказчика. Словом, *неопределенность дает возможность консультанту структурировать ее по-своему, профессионально*. К примеру, в этом случае - подвести дело к оргдиагностике. В том случае, когда руководитель не знает, чего хочет, - мы ему даже полезнее, чем если бы работали строго под заказ.

## **3. Высшая эффективность консультационной работы проявляется в реальных изменениях (в поведении, структуре, отношениях, практических действиях и т. д.).**

Конечно, очень ценны и ментальные изменения (в сознании, мышлении) и изменения проектные (разработка проектов, программ действий). Но эти последние естественным образом присутствуют в реальных изменениях. Слишком часто ментальные и проектные изменения не идут дальше, не реализуются практически.

### **Создать себе клиента**

Даже если мы считаем своим клиентом организацию как целое, мы не можем построить свою работу в ней без определения того лица, которое будет оценивать нашу работу, принимать решение о ее продолжении или окончании. Конечно, личные предпочтения этого лица никуда не деваются, мы вынуждены с ними считаться, а иногда и ориентироваться на них. Трудно приходится, если таким лицом не становится первый руководитель организации - многие решения либо не исполняются, либо не появляются вообще. Есть ведь такие изменения, которые никому, кроме главы компании, больше не нужны. Зато если владелец бизнеса оказывается еще и генеральным директором той же фирмы - мы имеем приличного кандидата в клиенты. А если нас приглашают его заместитель, помощник, подчиненный? И

выход на "самого" не получается? Что ж, надо найти ту сферу его полномочий, целей, интересов, в которой он может быть ответственным за наши планы, решения, нововведения, где он будет минимально оглядываться на начальство. Клиент - тот, кто может изменить организацию, но без персонально определенного клиента нам тяжело.

### **Консультант - сохозяин процесса**

Мы много теряем в своем статусе, в своих возможностях, расценках, когда доводим свою клиентскую ориентацию до сервильности, послушания. Нередко случаются попытки руководителя вмешиваться в работу консультанта, давать ему поручения, даже командовать. Бывает, он запрашивает тексты диагностического интервью, требует изменения методик, ломает правила групповой работы и т. д. Мы должны договариваться с ним еще "на берегу": процесс ведет консультант, и его технология должна соблюдаться, его "власть" в процессе признается и клиентом. Консультанту это необходимо не только по причине самоуважения, но и для продуктивности работы.

### **Не столько алгебра, сколько арифметика**

Консультационный процесс должен быть нагляден и понятен любому клиенту. Он нуждается в сравнительно простых понятиях, схемах, расчетах, текстах. Соблазн усложнений возникает часто: предложить клиенту больше теории, формул оплаты труда, моделей прогноза рынка или определения конкурентных преимуществ. То же относится и к деловым играм, методам оргди-агностики, к групповой работе и т. п. Дело тут не в том, что руководителям непонятны сложности (хотя они иногда действительно путаются и сердятся из-за этого, теряют интерес), а более всего в том, что они больше доверяют прозрачным, контролируемым процессам. Кроме того, требуя от клиента дополнительного напряжения в понимании или освоении методов нашей работы, мы перекладываем на него часть ее. Все, что связано с донесением до клиента информации или технологии консультанта, следует совершенствовать до убедительной простоты. И еще одно: очень часто объем и качество имеющихся у нас данных, строго говоря, не выдерживают высокой формализации. Они слишком условны и больше годятся для качественного анализа.

### **Эквифинальность**

Это понятие пришло из кибернетики. Его суть в том, что к одной и той же цели можно прийти разными путями. Применительно к нашему делу это относится к методам консультирования. Если грамотно построена работа, то необходимые продукты и результаты достигаются разными методами с той или иной вариацией. Также верно еще одно утверждение: в организацию можно войти через любую дверь (не через окно или форточку). И начать с ней работу допустимо с самых разных задач, постепенно продвигаясь к корневым. Есть разные

способы достижения одной и той же цели. Одного и того же эффекта можно достичь, решая проблемы или разрабатывая возможности. Иногда не так уж важно, сформулировал руководитель организации заказ консультанту или нет. Грамотно построив процесс под разные заказы, консультант все равно приведет клиента к нужным ему продуктам и результатам. Не надо только им манипулировать, вводить его в заблуждение, лезть через щели незнания, наивности, неопытности. В организации есть немало дверей, их только надо уметь открыть.

## 5.2. «Парные ориентации»

В консультационном сообществе есть немало различий в подходах, предпочтениях, стилях работы. Иногда они преувеличиваются, доводятся до принципиальных. На мой взгляд, в действительности они не только сочетаемы, но и неразрывны, едины. Вот они здесь, ниже.

### СУБЪЕКТНЫЙ - СИСТЕМНЫЙ УРОВНИ

Усовершенствования, обновления оргструктур, стратегий, технологий и т. п. не могут дать нужного эффекта в отрыве от того, как во всем этом чувствует себя человек. Жаль, если этот тезис выглядит как гуманистическая декларация. Но речь идет о соединении системных изменений с соответствующими изменениями на уровне субъектов деятельности. И наоборот: развитие сотрудников должно приводить к системным изменениям.

### ПРОБЛЕМЫ - ВОЗМОЖНОСТИ

Проблемный подход в управленческом консультировании имеет глубокие корни и традиции, хорошее методическое оснащение. Естественно, появляется альтернатива: проблемы идут от негатива, а работа с возможностями организации ориентирует на позитив. Это правда. Как и то, впрочем, что реализация возможностей обязательно сталкивается с проблемами. Куда от них? И наоборот: решение проблем открывает новые возможности. Возможности решения проблем, упреждения их - чем не формула для сильного консультанта? Если, конечно, не горячиться насчет своей специфики.

### ПРОЕКТ - ПРОЦЕСС

Они тоже взаимопереходящи. Если Вы в ходе процессного консультирования разрабатываете удачный проект (компенсационный пакет, описание распространенной служебной функции и т. п.), почему бы Вам не предложить это новому клиенту в виде проекта его решения? Но полностью готовым такой проект не получится. Его все равно придется провести через обсуждение (как минимум) не только для ознакомления с ним, но и для приспособления к местным условиям, т. е. создать процесс.

## ПРОДУКТ - РЕЗУЛЬТАТ<sup>37</sup>

Если клиент получает конкретные предложения, программу улучшения работы с клиентурой - это продукт. Но если он, благодаря работе над этой программой, пришел к выводу, что клиентская ориентация фирмы не может быть обеспечена только фронт-персоналом, что это функция всей фирмы, то он получил и результат. Продукт есть новая информация, методика, решение, нововведение в конкретном их проявлении. Результат есть последствия (часто идущие очень далеко) выработки и использования подобных продуктов, меняющие многие другие действия, представления, цели руководителей и организации в целом. Бывает, что продукт выглядит весьма скромно, а результат оказывается огромным. Скажем, клиент применил методику сравнения с конкурентами (продукт), и ему стало ясно, что анализ конкурентной среды как источник информации о рынке отныне должен войти в его маркетинговую политику (результат). Случается и обратное соотношение. Главное же - уметь предлагать клиенту то и другое в единстве как две взаимосвязанные ценности. Разве Вы видели магазин с вывеской "Результаты"?

## ИДТИ ЗА КЛИЕНТОМ - ВЕСТИ КЛИЕНТА

Сервильность консультанта, готовность услужить не делают ему чести не только в своей среде, но и в глазах клиентуры. Иной заказчик норовит "задвинуть" консультанта по управлению в положение своего персонального порученца. И если тот покоряется, интерес к нему скоро пропадает. Однако выступать в отношении руководителя надменным наставником тоже не выйдет. Эффективность консультанта в данном смысле складывается из его способности предлагать клиенту ценную новизну, т. е. то, что последний считает для себя новым и полезным. Нередко это означает преобразования обычной для него информации в существенно более ценный продукт, предложение ему собственных или заимствованных разработок и т. д. На мой взгляд, мы выигрываем, когда опережаем и даже формируем спрос клиентов. Но быть ему понятным и учитывать его требования, характер, интересы - тут просто невозможно иначе.

## ТЕХНИКА - АНАЛИТИКА

В нашей профессии накапливается огромная масса технологий, методов, процедур - словом, технического аппарата, необходимого в консультационной работе. Он сильно выручает, особенно на первых стадиях консультационного процесса, в трудных случаях. Но у некоторых коллег возникает соблазн полагаться на методики, меньше напрягая свое воображение, ослабляя аналитическую часть работы. Дескать, мы процедуру выполнили, а

---

<sup>37</sup> По-видимому, первым, кто ввел эту дихотомию, был Георгий Петрович Щедровицкий в своей игропрактике. Поклон его памяти.

дальше, клиент, сам смотри, что ты там видишь. Преданность лабораторно чистым методам похоже на обрядоверие в религии, когда поиск смысла подменяется процедурой. Методы становятся бездушными. Вот тут и возникает грань, отделяющая классного консультанта: он постоянно вырабатывает в себе способность обнаруживать в полученных материалах такие связи, корреляции, которые сотрудники клиентской организации не замечают. Техника без аналитики дешево стоит и легко дается. Но и анализ нуждается в технической подготовке материалов или ситуаций для глубокого исследования.

### ВЫСВОБОДИТЬ ПОТЕНЦИАЛ ИЛИ ВНЕСТИ ЕГО?

Как и в предыдущих парах, антитезы я тут не вижу, хотя коллеги спорят. Мне самому приходилось едва ли не "впрягаться" в организационный воз, тащить организацию к изменениям, ей, по признанию руководителей и многих сотрудников, необходимых. Но сами они с интересом и даже симпатией наблюдали за моими усилиями. Такое случалось тогда, когда у меня не получалось проблематизировать и вовлечь персонал в инновационный процесс еще в начале его, а сам коллектив почему-то пребывал в стагнации. Помню немало случаев, когда даже сам приход консультантов в организацию вызывал повышенную активность: им передаются предложения по изменениям, люди охотно задерживаются после работы и согласны тратить свои выходные на подготовку нововведений. Иначе говоря, инновационный потенциал там накопился изрядный, и дело было только в грамотной канализации его. Но если его нет, то консультанту приходится своими методами, знаниями вносить в организацию целесообразность изменений, вовлекая в них персонал.

### 5.3. Вечные вопросы

Есть в нашей профессии сомнения и смущения, по поводу которых не получается (у меня) сказать что-то ясное и убедительное или услышать обоснованное мнение. Эти сомнения и смущения вряд ли порождены только этапом в развитии управленческого консультирования вообще или моего опыта в частности. Поэтому я выношу их на всеобщее обозрение из тени недосказанности.

*1. Как убедить клиента в том, что работа только начинается там, где он видит ее конец?*

В самом деле: работали мы с клиентом, работали, нашли неплохое решение, хотя и сложное, с малопредсказуемыми последствиями. Клиент благодарит, но контракт не продлевает. "Спасибо, - говорит, - что вы подвели нас к такому интересному варианту. Но теперь решение принято, будем выполнять. Издам приказ, назначу исполнителей, поставлю сроки, контроль - в общем, главное сделано". Мы ему: "Теперь-то и проявятся главные трудности, неизвестно, как среагируют разные группы, субъекты и факторы..." А глава фирмы заверяет: "Нам бывает трудно найти цель, а уж достичь ее мы сумеем".

## *2. Как сделать изменения продолжающимися?*

Инновационная усталость, люди хотят стабильности, система болеет от долгих перемен. Консультант чувствует нарастающее отчуждение. И еще он чувствует: вот-вот начнется инновационная незавершенка - тяжелейший порок нововведений. Можно действовать методически: предлагать более совершенные методики, процедуры, подходы. Можно действовать алармистски: затягивание нововведений снижает конкурентоспособность фирмы. А генеральный говорит: "Давайте остановимся".

## *3. Как опознать неконсультбельного клиента?*

Если, конечно, признать существование таких в управленческой природе. Бывает, мы слишком поздно убеждаемся в том, что имеем дело с успешным по-своему руководителем, но совершенно закрытым мнениям, советам, методам и знаниям, идущим извне. И тогда надо постараться создать процесс порождения новшеств им самим индивидуально или с командой, группой: коучинг, групповая работа, деловые игры и т. д. Но и это получается не всегда. Причины бывают в нас самих, да не о том сейчас речь. У части руководителей образ консультанта совершенно слит с привычным им образом помощника, и любые нестандартные для них действия с нашей стороны пресекаются либо не воспринимаются. И тогда о таком клиенте приходится делать вывод: он консультантонепригоден. Хотя признаки подобной непригодности заранее обнаружить довольно трудно.

## *4. Почему то, что хорошо получается в одной организации, совершенно проваливается в другой, ничем особенным от первой не отличающейся?*

Ладно, если бы дело оказывалось в разном типе личности руководителя, типе лидерства или бизнеса. Тогда хоть были бы ясны причины. А то ведь нет. Вроде бы ничто «е предвещает неожиданности. И вот на тебе: нормальная, отработанная, обычно весьма продуктивная процедура вдруг на твоих глазах выветривается, рассыпается и завершается ничем. Все в недоумении. Кстати, об этом слове. Недоумение есть всегда и у любого. Но как непостижимо велико разнообразие наших клиентов, ситуаций, состояний!

## *5. Не из любого элементного состава можно построить желаемую систему.*

Где тут вечный вопрос? А вот где: если становится очевидным, что необходимые изменения в клиентной ориентации невозможны с нынешним составом некоторых работников, мы что - должны советовать их увольнять? Но это не консультационно. Или Вы считаете вмешательство в судьбы людей допустимым? Думаю, что тут нет ясного приличного ответа.

## *6. Как быть с "испорченным полем"?*

Имею в виду неудачи наших коллег, после которых нам достался настороженный руководитель, да и весь коллектив. Негативное наследие предшественников ставит нас в

деликатное положение: то ли, отталкиваясь от их просчетов, акцентировать свои преимущества, то ли "замять" щекотливую тему и спешить ближе к делу, или как-то еще... Есть мнение, что неудачи консультантов оставляют след глубже, чем их же успехи. Так мы превратим свою страну в край напуганных клиентов.

#### *7. Что значит — действовать консультационно?*

Такой вопрос возникает тогда, когда клиент или сам процесс работы с ним втягивают нас в решения, неизбежные для руководителей, но не свойственные консультантам.

*Был случай: совет директоров заседает 4-й час и никак не может выбрать генерального директора завода. Я не участвую, но присутствую в качестве консультанта, к которому привыкли. Вдруг кто-то обращается ко мне: "А ваше мнение по кандидатуре?" У меня, конечно, были свои симпатии, но ответ я дал иной: "Моя помощь может быть только методической". И предложил процедуру поиска коллективного решения.*

*Но вот обратный пример. Вместе с управленческой командой я работаю над критериями эффективности работы одного из подразделений. Веду модерацию их высказываний, проблематизирую полученный набор критериев и предлагаю включить фактор репутации фирмы. В ответ встречаю сопротивление. Убеждаю. Включили.*

В первом случае уйду от влияния на решение, во втором - даже настаиваю на своем мнении по содержанию решения. Значит, есть весьма подвижная граница профессиональных действий консультанта по мере их допустимости. Эта граница консультационности наших взглядов и поступков совсем не очевидна.

\* \* \*

Этим я не закончил свод наиболее значительных точек консультационного труда. Продлите его, сократите, исправьте. Я буду заниматься тем же.

## **6. Концепция глубокого консультирования**

Из своего опыта работы я мог бы выделить три основных подхода к консультант-клиентным отношениям, которые я выбирал сам (или впадал в них непроизвольно), а также видел у других консультантов. Поскольку выделял я их эмпирически, по практике, то не уверен, что у всех у них есть какое-то общее основание.

## 6.1. Особенности клинического подхода

Первый подход к этим отношениям - **торговый**, когда консультант продает свою услугу (методику, ее применение, эффект) клиенту. Купля-продажа всех услуг есть самый распространенный, самый простой и понятный способ построения консультант-клиентных отношений. Как и в других секторах рынка.

Второй подход - **учительский**: "Мы изменили их управленческое мышление", "Вы освоите самые эффективные способы работы с персоналом" - так примерно высказываются учительствующие консультанты.

Третий подход - **клинический**. Руководствуясь им, консультант всякий признак, любое проявление организации (трудности, успехи, конфликты, тексты, жалобы и сам заказ руководителя) встречает вопросами: "Что стоит за этим?", "Почему именно так проявляется деятельность фирмы?" Или, как удачно сформулировала М. Елимова, - "О чем свидетельствует этот факт?" То есть клинически настроенный консультант стремится не столько воспринимать факт как таковой, сколько проводить от него глубокие причинно-следственные связи в глубь организации.

Смотрят два человека кинофильм. Один захвачен сюжетом, сопереживает героям, может быть, себя представляет на их месте, т. е. весь в содержании. Другой - оценивает композицию кадра, замысел режиссера, смысл конкретных декораций, выделяет технические приемы актеров, словом, заглядывает на другие уровни демонстрируемой картины. Говорят, что профессиональный следователь, знакомясь с любым человеком, старается определить в нем наличие криминальных наклонностей или даже какого-то опыта на этот счет.

Все три подхода могут дополнять друг друга. Ведь консультирование основано на коммерческой сделке. И оно часто включает обучение. Но все же... Здесь есть серьезный выбор.

Торговый подход лучше всего понятен клиентуре, она и сама в основном работает по схеме "заказ - исполнение". Все чаще руководители открываются и качественному учительству. Почему бы и нет? Если в бизнес-школах они слышат для себя немало интересного, то получение знаний в своем офисе, по своему выбору, применительно к особенностям своей фирмы - тем более привлекательно. Не случайно групповую работу с консультантом он называет: "занятия".

В случае клинического подхода консультант предлагает клиенту совсем непривычный последнему способ взаимодействия: он намерен показать клиенту в его организации то, что сам клиент не видит, а увидев, не обязательно обрадуется. То, что для руководителя задачи, трудности, для клинициста - симптомы каких-то более фундаментальных проблем и

возможностей. Часто это означает, что консультант продает клиенту не то, что тот вначале заказывал, хотя постепенно и все более охотно покупает.

## 6.2. Свои трудности

Надо сказать, такой подход непривычен для клиентуры. Вот показательный случай.

*С группой руководителей мы работаем над определением функций одного из подразделений фирмы. Я пытаюсь убедить их включить в функции подразделения такую формулировку, которая обязывала бы его обеспечивать конкурентные преимущества на своем участке рынка. Но на этой фирме вообще нет интереса к конкурентам. Она далеко ушла от них, лидирует с большим отрывом. Я привожу довод за доводом: дескать, так будет не всегда, кто-то обязательно совершит рывок, введет на рынок нечто новое, выйдет на собственные достижения по какому-то значимому параметру... Но их уверенность в своем превосходстве слишком велика.*

*Между тем мне известно, что систематическое сравнение с конкурентами есть важный фактор динамики и даже выживаемости организации. Поэтому я настаиваю на ценности этого аспекта, использую аналогии, метафоры, иронию, озадачивающие вопросы, оппонирую... И тут одна из участниц не выдержала (спасибо ей!) - вежливо и четко выразила настроение, как видно, не только свое: "Вот смотрите, что получается - мы не хотим, а вы настаиваете. Но ведь это наше дело. Если бы мы так работали со своими клиентами, то быстро бы закрылись. Какой пример вы нам подаете?" Все с интересом и не без ехидства ждут реакции. Замечательный момент!*

*Я сделал паузу. Напряжение возросло.*

*Передо мной здесь три задачи:*

- составить с группой полноценную формулировку функции, а без выхода на конкурентные преимущества этого не достичь;
- улучшить отношения с группой, явно похолодевшие в этой ситуации (точнее, накануне нее);
- воспользоваться этим случаем для прояснения группе своей роли в клиентной организации.

*Привожу свой ответ (смысл его):*

*"Я действительно пытаюсь восполнить дефицит конкурентной ориентации в вашей фирме. Ибо убедился на примере многих своих клиентов, что ослабевает реакция преуспевающих фирм на рыночные сигналы, а действия и достижения конкурентов, конечно, относятся к числу важнейших. Поверьте, и вы придете к тому же убеждению. Мой долг это ускорить. А теперь - надо ли предлагать клиенту то, о чем он не просит? А как же! Ведь и официант, если он высокий профессионал, не примет у вас сразу любой заказ, а посоветует: "Это с тем не сочетается, рекомендую вариант более здоровый и приятный". И этим вызовет большее уважение к себе и ресторану. Я и вам желаю так работать со своими дилерами. Разъяснять им ценность сопутствующих товаров и услуг - значит развивать клиентуру, углублять спрос, увеличивать количество продаж. Современный маркетинг не может быть только реактивным, он требует проактивной позиции продавца. Сейчас с вами я работаю именно в таком ключе".*

*А вот еще пример. Я сдал заказчику отчет по оргдиагностике его фирмы. Отчет был принят им хорошо. По своему обыкновению я предложил обсудить отчет, специально собрав руководящий состав фирмы - человек тридцать. Он согласился, но, узнав о процедуре (работа по группам), попросил его не включать в сам процесс обсуждения, желая оставаться наблюдателем. Я начал приводить довод за доводом в пользу его прямого вовлечения в процесс, он мои доводы отражал разного рода опасениями и ссылками на особенности своего стиля отношений с сотрудниками. В какой-то момент он спохватился:*

*- Мы с вами потратили на эту тему уже полтора часа дорогого времени, - сказал он с некоторым даже упреком.*

*- Да, 90% консультантов не стали бы убеждать, рисковать отношениями с клиентом, - парировал я.*

*- 98, - ответил он, - и я ценю вашу позицию. Обычно консультанты послушно исполняют заказ.*

Неинтересно мне выполнять задание клиента. Я хочу не столько нравиться ему, сколько помогать. Ведь даже начинающий консультант знает, как развивает организацию и самого ее руководителя общекомандная работа, хотя сами клиенты могут поначалу сторониться ее.

Клинический подход очень диагностичен. Работа консультанта в этом случае и начинается с организационной диагностики. Известны ее немалые ресурсы. А здесь следует отметить такую тенденцию: руководители бизнес-организаций все чаще сами заказывают консультанту именно оргдиагностику. "Давайте, - говорит, - начнем с диагностики моей фирмы, а там посмотрим". То есть и клиентура стихийно движется в сторону клинического подхода, спрос на него идет и с ее стороны.

Однако работа подобного рода куда как объемнее других. И по времени, и по решаемым задачам, и по вниманию, которое при этом требуется от высших руководителей для встреч с консультантом.

Такое бывает непомерно затратным для клиента. Дело идет, только если последний с очевидностью отмечает пользу. И еще: консультант должен уметь объяснять клиенту необходимость пересмотра поставленных задач. Вот именно поэтому затратность может стать очень или слишком высокой и для консультанта: некоторые изменения в постановке задач, решаемых в консультационном процессе, иногда оказываются неприемлемыми для руководителей организации, хотя и неизбежными по объективным причинам.

### **6.3. Проникновение вглубь**

Муниципальное учреждение специализируется на психологической помощи жителям города: поддержка в стрессовых ситуациях, разрешение семейных конфликтов, профессиональная ориентация, советы трудным подросткам и т. п. Местная власть недовольна эффективностью этого учреждения, ибо жители неохотно прибегают к услугам

его специалистов и отзываются о работе последних сдержанно или негативно. Решено приватизировать учреждение. Точнее говоря, его сотрудникам предложено самим преобразоваться в частную фирму в удобном для них варианте и "слезть" с городского бюджета.

Страшась неизвестности, рыночных трудностей, собрание коллектива решило сплотиться и сохраниться в целостности, никого не потерять и вместе пробиваться в будущее. А чтобы закрепить прочность своей корпорации, договорились пригласить консультанта с заказом на командообразование, благо само понятие им как-то знакомо.

И вот Вы, читатель, получаете такой заказ в такой ситуации. Ваши действия?

По торговому варианту Вы расписываете клиенту условия, процедуры, ожидаемые результаты, взаимные обязательства, расходы и - контракт готов. Дальше - тренинги, игры, упражнения, рефлексия, обратная связь, расчет и "до свидания".

По учительскому варианту Вы, наверное, предложите клиенту типологии команд, с тем чтобы он выбрал желаемый тип, и сами посоветуете - какой из них больше подходит для его случая, постараетесь передать какие-то методы, приемы, которыми участники работы с консультантом смогут пользоваться самостоятельно всю жизнь.

Но если Вы применяете здесь клинический подход, все идет гораздо сложнее. Очень может быть, что диагностика покажет, что проблема у них не в командности, а в несовместимости их привычных ценностных ориентации с рыночными требованиями. Скажем, они всегда работали только с теми, кто приходит, а их карьера и оплата слабо зависели от успешности их работы. Вы обнаруживаете также, что некоторые из сотрудников талантливы и активны, но многие лишь отбывают службу. Словом, Вы понимаете, что им предстоит глубокая ценностная переориентация, и не всем она окажется по силам. А командность для них выступает как средство защиты от давления рынка. Принять заказ на командообразование - значит еще дальше ввести их в мир иллюзий, а потом перейти к болезненным разочарованиям и конфликтам.

Как же представить эту клинику руководителю (хотя бы!), заказавшему Вам совсем иное?

Конечно, многое зависит от уровня образования, открытости, возраста, квалификации и жизненных планов лица, принимающего управленческие решения в данной организации. Отсюда и порядок Ваших действий.

К примеру, Вы можете представить Ваш отчет по оргдиагностике этому лицу со своими рекомендациями по переформулированию заказа на развитие клиентной ориентации фирмы в новом качестве или сразу - на ее рыночную стратегию. Есть шансы на понимание Ваших доводов.

Иногда приемлемо принять заказ и в первоначальном виде, т. е. на командообразование, но тогда начать эту работу надо с воображаемых ситуаций, где будут воспроизводиться реальные рыночные ситуации, показывающие уязвимость некоторых стереотипов их деятельности. Проблематизируя таким образом их готовность к новым условиям, Вы подводите клиентов к недооцененным рискам и способам их преодоления.

Допустим, Вы уже провели с ними анализ рынка, и стало ясно, что клиентуру им придется искать самим, а не ждать; что на некоторые их услуги спрос слишком мал, чтобы дать желаемый доход, но растет спрос на те работы, которые пока никто у них не умеет делать. К тому же появились еще две группы психологов, уже освоившиеся на рынке с хорошей репутацией... Значит, надо строить маркетинговую политику, а за ней и кадровую, структурную. Коллектив делится по подразделениям по новым основаниям, а если некоторые подразделения переходят на положение центров финансовой ответственности или бизнес-единиц, то руководители приглашают к себе не всех, некоторые сотрудники никому не нужны. Об идее сохранности коллектива не вспоминают уже даже и они. Зато актуальным становится грамотное определение функций подразделений и работников, мотивация. И Вы помогаете решать им эти задачи.

Совсем не исключено, что прежний директор все еще признан как глава новой фирмы. Но Вы-то видите, что его психотип - стратег, генерализатор, а к регулярному менеджменту он по природе своей не способен. Из-за этого на фирме не упорядочен регламент, много путаницы в делах. Предстоит непростой разговор с ним о введении должности исполнительного директора при сохранении за ним стратегических функций. Но тогда надо объяснить, что это за функции, что есть вообще стратегическое управление и как его выстраивать.

Постепенно коллектив осваивается на рынке. Но прежние ценности охранительности, иждивенчества, пассивности проявляются в отчуждении от клиента, низкой инициативности, необязательности в отношениях. Тут Вы предлагаете новую задачу для совместного решения: необходимо выработать основы новой организационной культуры с высокой клиентной ориентацией, инновационностью, конкурентностью. Опять же — следует постановка новой задачи на современном уровне и долгая работа по изменению сложившейся ценностной среды организации. Ну и так далее.

Что же произошло?

Вы неоднократно применяли здесь торговый подход. В самом деле, подсчитайте, сколько задач Вы смогли превратить в отдельные контракты? Конечно, Вы немало

учительствовали в самом достойном смысле этого слова и сильно изменили сознание, культуру, деятельность этих людей.

Главное же, следуя клиническому подходу, Вы вели своего клиента от бесперспективных постановок вначале к осознанию и решению реальных, неизбежных проблем.

**Итак, смысл клинического подхода - не воспринимать факты буквально, а видеть за ними новую причинность.**

Этот подход впервые ввели в начале 30-х гг. Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Дж. Диксон в своих исследованиях поведения фабричных рабочих. Они столкнулись с парадоксом: при ухудшении освещенности выработка увеличивалась. Оказалось, что рабочие, чувствуя себя под наблюдением ученых, старались, так сказать, соответствовать, и само ухудшение освещенности восприняли как некое испытание и приложили дополнительные усилия в работе. Этот случай был поучителен, но прост: повышение выработки было, действительно, связано с ухудшением освещенности, но причина была в реакции рабочих на экспериментальную ситуацию. Общий вывод исследователей был таков: к эмпирическим фактам надо подходить клинически!

И если современный гендиректор мне говорит: "У меня нет трудностей с мотивацией, у меня трудности с инвестициями", то я принимаю это его высказывание как элемент некоторой более широкой проблемной ситуации. На уровне цехов и участков их начальники показывают мне серьезную обеспокоенность именно отношением рабочих к труду, к его дисциплине и качеству. И тогда для меня возникает важнейшая проблема этой организации: некоммуникабельность по вертикали, слабость обратной связи от участков и цехов на высшее руководство. А проблема эта наверняка проявляется отнюдь не только по отношению к мотивации. Как выяснилось, информация снизу вверх на предприятии вообще очень сильно искажается или блокируется давно сложившейся напряженностью, едва ли не антагонистичностью разных уровней управления.

#### **6.4. Устройство концепции**

Мыслить клинически - значит не столько оказывать услугу, сколько лечить организацию.

На таком подходе строятся идеология, теория, методология, методики и практика того, что я предлагаю называть глубоким консультированием.

Концепция глубокого консультирования включает в себя следующие положения:

а) глубокое консультирование выходит на уровни неосознанного и непроявленного спроса, формирует спрос на те консультационные услуги, которые адекватны диагностированной или иначе оцененной ситуации;

б) глубокое консультирование присоединяет к процессному и проектному управленческому консультированию т. н. советование (counseling) и индивидуальное консультирование (couching);

в) глубокое консультирование инициативно, поскольку занимает самостоятельную позицию по отношению к сведениям, оценкам, заказам, идущим из клиентной организации; оно не столько идет за клиентом, сколько ведет его;

г) глубокое консультирование предполагает консультанта широкого диапазона, владеющего большим набором методов, способного предложить клиенту разнообразные консультационные продукты (это может быть один консультант или совокупный - группа, фирма).

*Я провел оргдиагностику на хорошей, сильной фирме. В ходе диагностических интервью задавал среди прочих обычный вопрос: "Как вы видите перспективы фирмы? Есть ли стратегия?" Все респонденты отвечали примерно одно: "Перспективы вообще-то хорошие, но стратегии у руководства нет, хотя и жаль - наш глава привык мыслить сегодняшним днем". Наконец дошла очередь до генерального. Он изложил мне весьма продуманный и впечатляющий образ будущего фирмы с разбивкой на два, 5 и 10 лет. Я убедил его сделать доклад на собрании основного коллектива. Через две недели мы выехали на семинар, где сотрудники по-своему углубляли, конкретизировали, корректировали представленную стратегию. Под нее стали разрабатывать новые функции, а потом структуру, пересмотрели мотивацию. Я много работал с руководителем индивидуально: помогал ему решать проблемы в отношениях с рядом подчиненных, рассказывал о новейших разработках по методологии стратегического управления, мотивации и т. д. Привлекал для работы с ним юриста, маркетолога, психолога. Работали больше двух лет. А началось все с того, что я обнаружил, что кабинетный, затворнический стиль руководства - препятствие развитию фирмы, предложил соединить интересы и возможности сотрудников для выхода на новый этап жизни организации. Заметьте - это было мое мнение, а не мнение клиента. Последний даже возражал поначалу.*

Разумеется, так понимаемое глубокое консультирование не всегда возможно. Нередко руководитель фирмы требует чего-то одного и не принимает ничего другого. Однако для того и существуют способы проблематизации клиента, чтобы уменьшить число подобных отказов. Если, конечно, сам консультант к этому готов.

*Советы консультанту*

Попробуйте определить свое отношение к этой консультационной методологии. Тут есть немало преимуществ. Во-первых, Вы можете работать с одним и тем же клиентом подолгу, не тратя время на поиски других, на ведение с ними предварительных переговоров, на адаптацию к особенностям новых организаций. Во-вторых, такая работа обеспечит Вам устойчивый непрерывный доход. В-третьих, Вы получаете профессиональное удовольствие от большей полезности для каждого клиента. Но все это хорошо, если у Вас есть склонность к такому консультированию. Под склонностью к нему я имею в виду следующее: интересно ли Вам работать с одной и той же организацией подолгу или Вы предпочитаете менять их часто? Желаете ли Вы осваивать большое и разнообразное количество консультационных продуктов либо предпочитаете специализироваться на небольшом их числе? Вот два вопроса, ответ на которые и подведет Вас к выводу: стоит ли Вам лично входить в этот тип консультирования или Вы прочитали эту главу для общего сведения.

### *Советы руководителю*

Какой консультант Вам нужен? Наладчик бизнес-процессов или креатив-партнер? А может, что-то промежуточное между ними? Подчеркиваю: принадлежность консультанта к любому типу не связана с его квалификацией. Претензии на глубокое консультирование у некоторых консультантов может означать неумение делать ничего конкретного. Отнеситесь к таким предложениям бдительно. Я думаю, Вам стоит приглашать разных консультантов, сравнивать их между собой, пробовать работать с ними и потом делать выбор, не торопясь. Но если Вы ориентируетесь на глубокое консультирование Вашей организации, то начните не с опыта приглашаемого консультанта, не с его образования, а с личной совместимости его с Вами. Ибо личностная компонента в таком случае оказывается ведущей.

## **7. Консультант-клиентные отношения**

Сюда входит едва ли не все из того, чем является управленческое консультирование. Оно и появилось-то ради и по поводу клиентуры и в полной зависимости от нее. Конечно, на рынке все друг другу - клиенты. И у всех на этой линии проблемы. Есть ли у консультантов по управлению какие-то особые проблемы во взаимоотношениях с клиентами в сравнении с другими поставщиками услуг? Вряд ли.

Но есть специфика их проявления, обусловленная особенностями клиента, продукта, консультанта, отношений, условий.

Ввиду обширности темы мы обсудим лишь часть ее. Главное, о чем мы будем говорить, выглядит так: консультант по управлению предоставляет своим клиентам *интеллектуально-деятельностный продукт*. Это значит, что мысли (знания, идеи, разработки) доводятся до практики во взаимодействии с клиентом, независимо от того, работаете Вы проектно или процессно. Стало быть, индивидуальность участников значит у нас больше, чем у юристов или экономистов. Результативность же общения зависит от характера возникающих при этом взаимоотношений, на которые сильно влияют различные обстоятельства.

### 7.1. Какие бывают клиенты?

Не думайте, что здесь мною движет лишь обычное уважение поставщика услуг к их потребителям. Это, конечно, есть. Но главное, хочу подчеркнуть совершенно особые качества той клиентуры, с которой имеет дело консультант по управлению. Это не просто клиент, это надежда страны. У них особая роль в нашем Отечестве. И наша миссия - помочь им эту роль исполнить по самому большому счету.

#### Особое меньшинство

Начнем с того, что наши клиенты в основном составляют **социально-активное меньшинство** общества. Их отличает сочетание двух особенностей:

- у них ориентация на достижение успеха сильнее, чем ориентация на избегание неудач,
- они мотивированы не столько стимулами, сколько возможностями.

Словом, им больше других надо. Это меньшинство есть ценнейшее достояние любой страны, движущая сила в ее развитии. Они иницируют и продвигают дело, в которое вовлекают других. Нарастивая свою собственность, они дают зарабатывать ее остальным. Они объект зависти и всяческого давления. Их образ жизни особенно интенсивен и рискован. Через налоги они дают средства многим категориям населения.

По самому своему положению работодателей и организаторов это меньшинство властвующее, что усиливает их объективную и субъективную роли.

Их успехи и провалы затрагивают судьбы миллионов людей, стабильность и авторитет государства.

И при такой колоссальной ответственности они самовыдвиженцы, т. е. сделали себя таковыми сами.

Так что качество интеллектуального, методического подкрепления, которое предоставляют им консультанты, определяет и роль последних.

Не из-за склонности ко всяческой систематизации, типологиям, классификациям, группировкам затеял я проработку структуры нашей с вами клиентуры. Дело важное: невозможно одинаково работать с разными клиентами. То, что хорошо получается с одним, не проходит с другими напрочь. Причина<sup>^</sup> многих неудач консультантов коренится в неумении определить тип очередного клиента и строить, варьировать свою работу с ним в соответствии с его типовыми особенностями. Я сам немало натерпелся от контрастности клиентов, да и сейчас еще, бывает, путаю - кому что предлагать, как с кем строить взаимодействие. <sup>^</sup>-<sup>^</sup>----

Сначала договоримся о различиях между **заказчиком** и **клиентом**. Если они не совпадают в одном лице, консультант оказывается в нелегком положении. Определим разницу: заказчик тот, кто заказывает и оплачивает работу. Клиент тот, кто возглавляет<sup>т</sup> организацию, и сама организация, где проводятся консультационные работы.

*Первый раз я столкнулся с несовпадением того и другого на нефтепромыслах. Первый зам. генерального директора крупного объединения предложил мне провести консультирование в одном из подчиненных ему управлений, даже не спросив у начальника последнего о его согласии, тем более заинтересованности. Прямо при мне по телефону уведомил его в туманных выражениях о целях работы. Понятно, как сдержанно я был встречен там. Все получилось нормально потому, что я сразу же объяснил начальнику управления трудность своего положения, подчеркнул, что<sup>^</sup> именно его я считаю своим клиентом, и предложил про- извести ему полезную и новую информацию о его организации и деятельности. Когда это удалось, сотрудничество наладилось надолго. А заказчику мы вместе готовили согласованную информацию. Последнему было важно, что его подчиненный оценивает консультанта положительно, а значит, его можно пригласить в другие подразделения и к себе, т. е. и самому стать клиентом.*

Думаю, что именно по такой схеме надо строить отношения в подобном случае: принять заказ, заинтересовать клиента, через него отчитываться перед заказчиком. Неприемлемой становится ситуация тогда, когда заказчик требует от консультанта фискальных функций по отношению к клиенту. Такой заказ именно неприемлем.

В консультационном мире категорическим признаком, различающим клиентов, считается следующий: **открытость изменениям**. Консультанты во всех странах при первых контактах с возможным клиентом пытаются узнать — а он открыт изменениям? Этот признак (его наличие, сила проявления) зависит не только от личности, но и от ситуации, в которой клиент, его фирма находится. Иной раз встречаешь руководителя, который всего добился сам, произвел много радикальных перемен в своей жизни, жизни своих сподвижников и работников и даже партнеров. Казалось бы - сугубо инновационно ориентирован. Однако, достигнув многого, создав сложную бизнес-систему, он испытывает почти родительский

страх за нее, опасения неверных воздействий на нее. Иначе говоря, открытость изменениям - признак непостоянный, переменчивый и очень емкий. Он включает в себя: - открытость **знаниям**, когда клиенту очень интересно общаться с консультантом как с "кладом знаний" об управлении, об опыте других фирм. Между прочим, это хороший клиент. Особенно его вопросы. Некоторые из них столь неожиданные и трудные, что испытываешь настоящую благодарность к нему. Если Вы склонны к образовательному консультированию - он для Вас; 9 - открытость **новшествам**. Клиент охотно рассматривает различные проекты новшеств, либо привнесенных в организацию. Отсюда отнюдь не следует его готовность их реализовать. Но проекты он заказывает и оплачивает. Так что все, что Вы умеете делать в проектном режиме, можно предлагать ему; открытость **методам**, которые помогают, ускоряют поиск решений, выявление проблем, характеристику личности своей и сотрудников и т. п. Увлекательные методы тренингистов, познавательные методы оргдиагностики и т. д. охотно покупаются такими клиентами; 10 - открытость **изменениям** есть, конечно, высшая степень открытости изменениям, понимаемым именно как реальные изменения в поведении, действиях, структурах, целях, нормах и пр. Так устроен клиентский мир: эта категория - наименьшая. Что вполне естественно. Разумно отобрать из знаний, новшеств, методов то, чему можно доверять в повседневной практике.

### **К эффективному собственнику**

В профессиональном Кодексе консультанта по управлению мы декларировали, что понимаем себя как социально ответственных консультантов. И в этом смысле нам как профессиональному сообществу важно сфокусировать свои внимание и усилия на формировании определенного типа руководителя. По-моему, желаемый и ожидаемый тип руководителя, с которым связаны основные надежды наших реформ, должен быть определен как эффективный собственник. Мне очень важно выделить именно этот тип во всем разнообразии нашей клиентуры.

КТО ОН? Эффективный собственник есть такой владелец (индивидуальный или совокупный) предприятия, который непосредственно либо через наемных менеджеров обеспечивает:

- стратегическую доходность бизнеса;
- высокую капитализацию бизнеса;
- выше средней для данной отрасли и региона зарплату;
- регулярные налоговые платежи;
- вклад в развитие территории;

- социальную и экологическую ответственность за последствия своих действий.

Он важнейший субъект рынка, движущее MeHbiLffljHCTbo^jjafIlejKgaji опора любой экономики. В отличие от других собственников он способен к наращиванию своей собственности, к динамичному предпринимательству, к инновационному управлению. И реально осуществляет это в тех же условиях, в которых другие не могут.

Эффективный собственник - это тип личности, для которого характерны следующие черты:

- он реагирует не столько на стимулы, сколько на возможности;
- у него ориентация на достижение успеха значительно сильнее ориентации на избегание неудач.

Продвигаясь в бизнесе сам, он вовлекает в успешную работу множество других людей, а еще большее число людей он обеспечивает товарами и услугами.

В составе любого общества таких людей от 8 до 16%. Еще процентов 60 способны следовать за ними. Этот экономически активный элемент общества может быть подавлен средой, и тогда он уходит в теневой бизнес, но он лучше всех может использовать любые возможности для реализации своего потенциала при снятии ограничений и угроз для себя.

**ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ.** Социально ответственная власть не может уклоняться от мер по поддержке и развитию эффективного собственника. И первая задача тут - выявление, опознание его.

Еще со времен перестройки утвердился макрообъективистский подход к выделению и формированию эффективного собственника: надо создать организационно-правовые формы, которые сделают невыгодным и невозможным неэффективное собственничество. А если таковое все же как-то сохранится - применять технику банкротства. То есть ожидалось, что эффективными станут все реальные собственники, ибо этого потребуют и обеспечат объективные условия.

Однако практика показала, что на одной и той же земле, с одной и той же формой собственности, при одних и тех же налогах складываются хозяйства с совершенно разной эффективностью. То же теперь можно сказать и о фабриках, заводах, банках и т. п. Более того, постепенно складывается вывод: ***основные отличия эффективного собственничества - не столько внешние условия, сколько личные качества руководителей.***

Эти личные качества проявляются в создании в бизнес-организациях не только текущей, но и стратегической эффективности. Последняя строится не на случайных обстоятельствах, конъюнктуре рыночной и политической, а на устойчивой маркетинговой, финансовой, кадровой и других политиках, обеспечивающих доходность и в будущем. Точнее говоря,

речь идет об управленческих способностях руководителя, которые проявляются прежде всего:

- в *тицъ* бизнеса;
- умении сформировать управленческую команду;
- системе развитого, мотивирующего руководства персоналом;
- открытости нововведениям, инновационности менеджмента;
- доверии к организации в целом со стороны партнеров и потребителей и т. п.

Практически не удастся установить какой-либо строгой зависимости между этими ориентациями, способностями руководителя и его полом, возрастом, образованием, нишей рынка и другими объективными признаками.

**СПОСОБЫ ПОДДЕРЖКИ.** Из сказанного следует необходимость *избирательной* политики по отношению к предпринимателям в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и т. п. Искать не только "прорывные" ОТјјас; ли, но и "прорывных" лидеров.

Это значит, что поддержка предприятий не должна быть равномерной. Необходимо провести категорирование руководителей, давая возможность \ профессионалам высшей квалификации осуществлять экспансию.

В регионах страны, возможно, следует провести некий *лидерский аујhim* ^ на выявление предпринимательской элиты не по богатству, масштабу собственности (они возникали разными путями), а по идеологии и технике эффектив-ного собственничества. Конечно, критерии наподобие вышеизложенных должны быть разработаны и объявлены заранее.

Время меняется, и сейчас требуются не те качества руководителя, которые приносили успех еще 5 лет назад. На этапе разделения функций владения и функций управления даже успешный подбор грамотных и умелых управляющих есть признак эффективного собственника.

К сожалению, в некоторых регионах губернаггоры MgtjHjVja<sup>1106150\*</sup>11^ ную войну с местными предпринимателями, губя или рассеивая лостранел миру деловые таланты, которые объективно составляют ценнейшее достояние общества.

Напротив, талантливые управленцы и хозяйственники должны позувшо-вать поддержку власти в следующих направлениях:

- *защита* от агрессивной среды (криминала, произвола административного аппарата);
- введение принципа *неразрушающего контроля*, который обяжет фискальные органы, милицию, ФСВТпроводить необходимые проверки без значительного ущерба для бизнеса;
- финансовое, правовое, управленческое *консультирование* по ценным новшествам в мировой и отечественной науке и практике;

- вовлечение эффективных собственников в *выработку решений* регионального уровня, использование их интеллектуального потенциала в управлении регионами, поселениями;
- организация взаимодействия, *обмена опытом* эффективных собственников в виде круглых столов, семинаров с участием выборных руководителей территорий.

Но даже введение ранжирования руководителей предприятий по критериям эффективности, особенно - публичное и периодическое, уже само по себе вызовет интерес, некоторую состязательность, а значит, и косвенное воздействие на поведение предпринимателей.

### **От неконсультативного до приоритетного**

Если исходить из причин, по которым руководители организаций обращаются к консультанту по управлению, то **состояние** дел тут занимает разное место. Бывают клиенты, которые обращаются к консультанту в кризисных ситуациях, но все чаще нашими клиентами становятся руководители вполне благополучных фирм и учреждений. И даже в самом начале своего бизнеса у предпринимателя появляется желание советоваться с консультантами разных профессий, в т. ч. управленческим, то ли желая избежать ошибок на старте, то ли строить сразу все "по науке", то ли для пущей уверенности в правильности выбора. Выделим по этому признаку три категории клиентов:

- кризисные,
- благополучные,
- стартовые.

Казалось бы, консультационным нововведениям больше всего отпущать стартовые, потом - кризисные. Но объективное положение дел нередко подчинено личному восприятию консультационного вклада. Информацию давайте, а что делать - сам решу. За этими словами нет упрека. Мне приходилось слышать, что клиенты правовых и финансовых консультантов тоже иногда решают по-своему и необязательно плохо. Тем более в управлении. Но даже и в этом случае хорошую работу консультанта клиент уважает. Да мало ли какие соображения двигают руководителями в критическом положении!

Для сильного консультанта все они дают перспективу долгого сотрудничества. С кризисным работать трудно. Нужны срочные результаты. Зато если удалось помочь..? скажете - долгий контракт. Штатно. Случалось у меня и у других: помогли, спасибо, высокий рейтинг дальше сами управим-ся. Но и тогда - вклад в репутацию консультанта колоссальный. Ведь при начальных переговорах с новыми клиентами ссылка на этот успех даст Вам бесценный аванс доверия со всеми вытекающими преимуществами.

Со стартовыми клиентами примерно то же.

А вот точкой благополучные обращаются к консультанту по управлению?

Первая причина: проблемы есть у всех. Скажем, быстро растет объем бизнеса, но предпринимателей беспокоит снижение управляемости. Вторая причина - фирма оказывается перед необходимостью крупных перемен: новый продукт, новая технология, новый рынок. Надо переориентировать структуру, персонал. Третья: советуют другие, просто интересно поработать с таким специалистом. Пожалуй, блms^3^J^L^№sm^s&&g^L^2^i^\_ совый сейчас клиент и у нас, и в мире.

Очень важное основание для различения наших клиентов - тип их **ожиданий от консультанта**. По этому признаку стоит выделить следующих.

- **Квалифицированный клиент**. Он может заранее не знать, чего можно требовать от консультанта по управлению в отличие от других, но если ему умело объяснить, показать, попробовать сделать что-то полезное, то клиент быстро научается и дело идет. Он понимает возможности и границы консультанта.

- **"Чудоискатель"**. Требует невозможного (применительно не к способностям данного консультанта, а к управленческому консультированию в целом): повысить прибыль на столько-то процентов, достичь бесконфликтности в коллективе и т. п.

- **Стагнант**. Хочет что-то существенно улучшить, ничего не меняя фактически. Он охотно участвует в разработке вариантов изменений, но все притормаживает, когда доходит до их внедрения. Организация оказывается неспособной к развитию.

- **Командир**. Он склонен видеть даже во внешнем консультанте своего сотрудника и дает ему конкретные задания по своему усмотрению. Задания эти могут быть далеки от нашего профессионального профиля. Из них самый трудный Чудоискатель. Но работать надо с любым. Кстати,

„^ 1д—«Ч1»иГ " Г""Г—\*----- \*||щ..... у ' in],-..... \_\_\_\_\_ ■\*■ '

Квалифицированный потому и таков, что знает, что требовать от консультанта. Часто у него и опыт сотрудничества с консультантами есть. Так что требовательность его обоснована и слабости наши он заметит быстро. Оо^тагнан-том можно работать долго. Он постепенно превращается в открытого к изменениям в форме новшеств. Но и Командируй даже Чудоискатель идут на кон-структивное сотрудничество, если видят пользу^

Есть еще одно важное основание для группировки наших клиентов: степень **вовлеченности** их в консультационный процесс. Тут есть серьезная проблема. Некоторые руководители, особенно типа Командира, Стагнанта, перепоручают своим заместителям работу с консультантом. Сами же идут на контакт лишь по конечному результату. "Я целиком доверяю работать с вами такому-то, и то, что вы с ним наработаете, я приму", - говорит такой клиент консультанту. Но в действительности так почти не происходит, если он сам не

участвовал в выработке какого-то решения: он просто не знает, не понимает, каким путем и почему выбрано именно оно, и часто отвергает его или стагнирует. Правда, по мере роста управленческой зрелости наших генералов и капитанов индустрии и услуг, повышения спроса на помощь консультантов и цен на нее первые руководители организаций все больше лично и глубоко включаются в консультационный процесс.

Интересно тоже разнообразие поведения клиентов в зависимости от **образа рынка**, который им ближе.

, *I if* Есть клиенты, которые считают, что рынок **против всех** и *tpf* действовать надо агрессивно, кругом видя подвохи не только консультантов, *Шг* но и партнеров. Но и внутри своей фирмы они тоже склонны подозревать сотрудников в уловках и коварстве. И в работе с консультантом они опасаются дать лишнюю информацию, переплатить, стремятся иной раз занизить ценность его работы, втягивают его в конфронтационные решения вне и внутри организации.

Для др **спорт** бизнесе они ценят прежде всего достижения. Их организации весьма динамичны, открыты изменениям. Им надо обогнать других. Они уважают и партнеров, и конкурентов. А в консультанте предпочитают видеть своего рода тренера.

Для некоторых наших клиентов рынок - **игра** по не очень ясным правилам. Зная их, умело пользуясь ими, можно крупно выиграть. Эти правила им не всегда понятны. Они очень открыты образовательному консультированию, но также стремятся и практически использовать законы и методы большой и всеобщей деловой игры. Работа с таким клиентом - удача для консультанта.

Наконец, образ рынка как места **творчества** клиента, материалом для которого служат сделки, программы, организации, финансы, продукты и т. п. И консультант ему нужен больше всего как участник (соавтор, активизатор) такого творчества. Сделать Дело, построить хороший бизнес с нуля - настоящая страсть этого предпринимателя. Наша способность к воображению, изобретательность, умение конструктивно оппонировать найдут у него признание.

Пока военно-спортивный образ рынка у наших клиентов, да и у самих консультантов преобладает. Но и он сильно дополняется творческой и игровой составляющей. Консультант может нацелить свои способности на сотрудничество с клиентом по любой из этих моделей, в зависимости от собственных взглядов и возможностей. Надо только учитывать, что рыночная реальность содержит все перечисленное. Так что не стоит укреплять клиентов в их заблуждениях.

Известно, что в психологии развито типоведение людей, по методологии Майерс-Бригс и соционики. Тут богатые ресурсы для самоопределения консультанта в работе с конкретным руководителем. Проблемы начинаются с того, что клиент заказывает консультанту либо то, что больше подходит ему лично, но не годится для организации в целом, либо, наоборот, просит для своей системы такое, что не способен осуществить.

*Я как-то потерпел серьезную неудачу с клиентом именно из-за пренебрежения к его типовым особенностям. Моя оргдиагностика показала несоответствие структуры фирмы ее функциям. Я сам разработал адекватную структуру в проектном режиме. Клиент был очень доволен, но я, когда пришел к нему через пару месяцев, с досадой убедился - от моей структуры ничего не осталось. Вскоре я спохватился: дело в личности клиента. Он интуитивист, производит много перспективных идей, но не способен к системной работе. Формальные нормы и связи, как бы он их ни провозглашал, будут им же самим сломаны напроць. И напротив, попадают руководители, которые мыслят схемами и формулами, и с ними надо настроиться на развитие их социального мышления.*

Разумеется, как и мы сами, клиенты делятся по **коэффициенту интеллекта**. Не стоило бы упоминать о такой очевидности, если бы тут не было своих неочевидностей. Конечно, чаще всего на заводе с высшими технологиями образование руководителей и других работников выше, чем на фирме, торгующей запчастями к грузовикам. Часто, но не всегда. А то попадется и наоборот.

Главное же тут следующее: совсем не обязательно, что лучше и легче работать с хорошо образованными клиентами. Уровень интеллекта иногда задает завышенные амбиции и придиричивую требовательность настолько, что работа прямо-таки вязнет в долгих обсуждениях деталей, которые менее образованный клиент доверит консультанту.

В мировой науке и практике управления принято также выделять предпринимателей по критерию их **динамизма**. Имеется в виду, что наиболее ценные для общества виды предпринимательства постоянно ориентированы на перспективу, расширение, наращивание объемов, т. е. на рост. Но поскольку рост невозможен без развития, то динамика идет и вглубь: преобразования в функциях, структуре, мотивации, целях и т. д.

Конечно, не всякое предприятие управляется динамично по субъективным причинам. Не всякое предпринимательство динамично и объективно. Скажем, не так уж много возможностей для положительной динамики на электростанции, в шахте, в сельском магазине. Зато швейная фабрика, автомобильный завод, торговая фирма в большом городе, страховая компания - совсем другое дело. Там отсутствие положительной динамики часто угрожает стать отрицательной. Словом, обозначаем еще две категории клиентов:

s/ - динамичное предпринимательство, - стабильное предпринимательство.

Между ними есть много вариаций. Ясно, что чем ближе к первому, тем более **консультантоемкий клиент**. Что, еще одно понятие?

Да, предлагаю его для оценки перспективности сотрудничества, имея в виду объем консультационных услуг, которые реально способен осваивать клиент. Естественно, что консультантоемкость иного клиента оказывается выше того, что можно назвать клиентоспособностью консультанта.

На своем жаргоне консультанты делят клиентов еще и так: "**рыхлый**" и "**плотный**". Если с клиентом трудно договориться об очередной встрече, согласованные с ним планы работ не продвигаются - это "рыхлый" клиент. Работа вянет, неопределенность в отношениях и делах дезориентирует. Опять же "рыхлость" клиента может быть следствием нашей "рыхлости": результат консультационных работ не ясен, его полезность для клиента сомнительна, обязательства выполнены не полностью и т. д. Хотя это неприятное свойство присуще некоторым клиентам и по натуре, тем же Стагантам например. Ну а "плотный" клиент - наоборот: требует много, пунктуален, взаимодействует с консультантом в энергичном ритме. Известно, что сотрудничество с клиентом зависит от типа лидерства, доминирующего в организации. А сам этот тип лидерства формировался во многом в зависимости от способа возникновения данной организации, ее генезиса (рис.11).

Если взять руководителей частных предприятий, то главное отличие между ними проходит по линии: сам он (или с группой друзей, родственников) создал организацию либо унаследовал ее от государственной формы собственности.

Разница по этой линии проявляется в отношении руководителя к собственности и к персоналу: **наемный** генеральный директор склонен удерживать большую собственность и численность персонала.

Полный, индивидуальный владелец на посту административного начальника в своей же фирме поступает наоборот: стремится минимизировать и то и другое.

Многое в жизни фирмы усложняется, если она была создана группой учредителей. Обычно они очень дружно и доверительно взаимодействуют вначале. Такие отношения испытывают сильное напряжение при разного рода разделах. Ведь по мере развития бизнеса и роста числа сотрудников требуется разделение функций, в отличие от естественно сложившихся до этого ролей в организации. Этот болезненный процесс департаментализации часто приводит к борьбе за некоторые из функций. Кроме того, все более неизбежной становится выделение функции и должности первого руководителя, что при стартовом равенстве постепенно тоже напрягает отношения в лидирующей группе.

Отсюда складываются и разные типы лидерства на разных стадиях и вариантах развития организаций. Но в целом на индивидуальных частных предприятиях самоцентризма не больше, чем на государственных или бывших таковыми. Гораздо больше тут зависимости от особенностей **личности** руководителя.

Видите, что получается: субъективные различия между клиентами сильнее и важнее, чем объективные. Консультантоемкость клиента - прежде всего его личный ресурс. Наверное, так же, как и клиентоспособность консультанта.

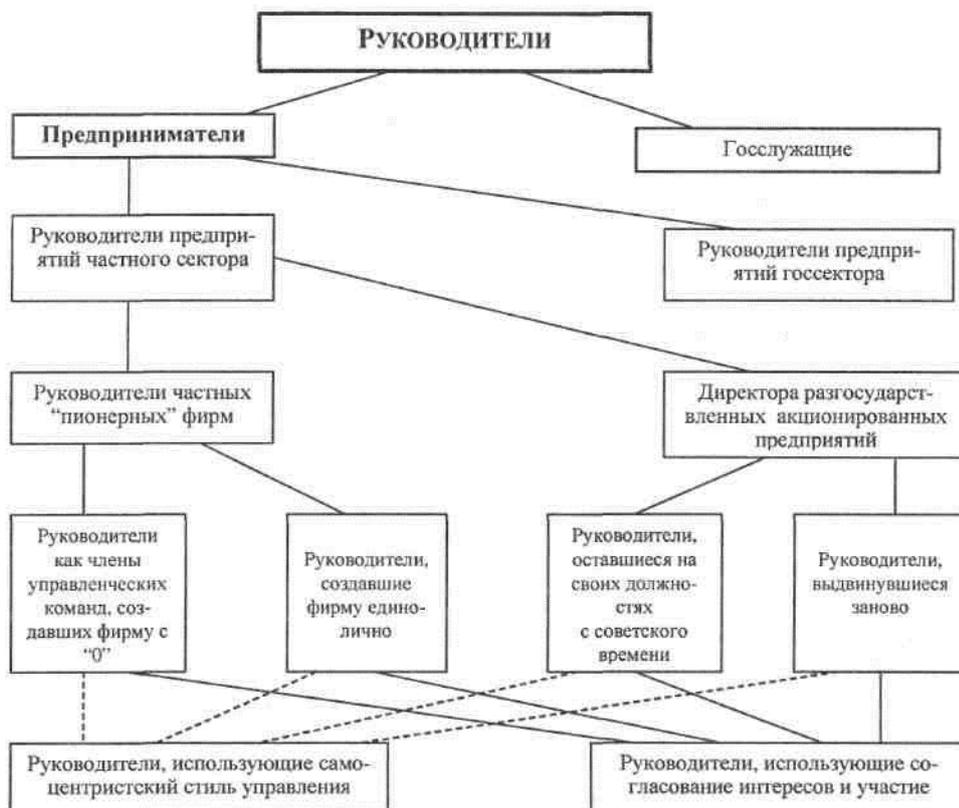


Рис. 11. Типы руководителей

Такое далеко не исчерпывающее распределение наших клиентов по консультационно значимым признакам ставит перед нами интересный вопрос: **какой клиент приоритетный?** Сделаю вид пока, что не слышу упреков в надменности: нам бы хоть любого клиента, не до приоритетности. Клиентская база управленческого консультирования развивается, по-моему, быстрее, чем российское консультирование. Так что выбор появляется.

Можно сказать, что в рамках каждого из обозначенных выше признаков есть свои приоритеты у каждого консультанта. А возможен ли некий обобщающий, даже универсальный признак приоритетного клиента, кроме оплаты?

Как и у всех работающих на рынке, у нас должна быть развита собственная клиентная ориентация. И в ее рамках не может не быть такого вопроса.

Договоримся, что приоритетным будем считать такого клиента, ради которого мы готовы на дополнительные издержки, усилия, внимание в сравнении с другими клиентами. Когда мы готовы долгосрочную, выгоду от сотрудничества с ним поставить выше текущей выгоды. Это значит, что от приоритетного клиента перспективная выгода ожидается и она намного выше сегодняшней.

Какая же выгода для консультанта по управлению самая перспективная? Интеллектуально-деятельностная специфика консультационного продукта обязывает нас к постоянной динамике нашего бизнеса: необходимо постоянно наращивать набор решаемых задач, осваивать и разрабатывать новые методы, процедуры, подходы, включаться во все большее разнообразие ситуаций и пр. Но не всякий клиент может побуждать нас к этому, ставить перед нами новые вопросы, требовать нестандартных решений. Если такой встречается - с ним стоит повозиться, прощая ему придирчивость, низкий гонорар и многое другое.

Итак, **приоритетный клиент тот, кто развивает нас.** Тот, кто, преследуя свои цели, добивается от нас профессионального поиска, роста нашего потенциала. А это уж даст возможность процветания на рынке намного больше, чем повторение одних и тех же задач, методов от одного клиента к другому.

Что же из перечисленных уже признаков укажет нам на большую близость клиента к приоритетности? Скорее всего он будет открыт разнообразным изменениям, вплоть до нововведений, квалифицированный потребитель консультационных услуг, лично и глубоко вовлеченный в работу с консультантом, динамичный предприниматель. А вот по состоянию дел, восприятию им рынка, размерам организации и некоторым другим — трудно судить. Есть, конечно, и какие-то иные, не названные здесь признаки личности, ситуации, поведения клиента, по которым мы можем понять: этот клиент для нас приоритетный!

Среди критериев приоритетности есть один особо проблемный. Я имею в виду т. н. **Большого клиента.** Это крупные, часто гигантские, иногда олигархические организации с десятками, сотнями тысяч работников. С ними можно заключать огромные контракты, и поэтому они привлекательны, соблазнительны для большинства консультантов и, как многие соблазны, оборачиваются ловушкой.

Работа с Большим клиентом, по моему опыту, создает следующие возможности:

- участие в больших изменениях с масштабным эффектом;
- солидные гонорары;
- последующие ссылки на него в своих CV, резюме, что весьма престижно. Одновременно такая работа ставит перед нами следующие трудности.

- *Бессубъектность клиента.* Действительно, как определить в такой разветвленной и многообразной структуре, кто персонально является моим клиентом? Первый руководитель, которого хотелось бы видеть в этом качестве, либо постоянно отсутствует, либо контакты с ним оказываются предельно краткими, и реально в повседневной работе консультанта он участвовать не в силах. От его имени выступают несколько, иногда много руководителей, а подчас и просто порученцев, которые своего мнения во многих случаях не имеют или не берутся его высказывать. Еще хуже, когда они все говорят разное.

- *"Сделайте за нас".* Поскольку персонально клиент выражен очень слабо, размыт среди нескольких или многих сотрудников, то и их отношение к работе консультанта довольно отчужденное, они не склонны тратить на это личное время. И более того, в каждом консультанте они видят проектировщика, который им должен дать готовые решения. Возможности процессного консультирования там очень ограничены. А мы-то знаем, что некоторые задачи без процессного консультирования не решаются.

- *Равнодушие к продукту.* Среди нескольких или многих причастных лиц ХВудно ТОНТjjjсогогiiбо лично заинтересованного^качестве^консультационного продукта. Хорошо, если он им интересен в силу любознательности или искренней заинтересованности в пользе дела. Но даже в этом случае они ценность нашей работы определяют по своим догадкам насчет возможной реакции первого руководителя.

Соответственно поступают и консультанты: если не получается устойчивый контакт с первым руководителем или с кем-то одним, кто может компетентно представлять его интересы, то приходится либо работать в проектном режиме, либо выбирать какое-то поflpa3fle^ejiHe^H^£HjijajHTa, где можно составить себе клиента в ли11[ë~^^стаого~начальника. Второй вариант намного лучше первого, потому что в первом консультант обречен на выдачу абстрактному клиенту того, что Г. П. Щедровицкий называл фиктивно-демонстративным продуктом (ФДП). А тут и есть главная ловушка: производство ФДП раз от разу снижает тонус консультанта, ослабляет его позиции на консультационном рынке. И когда отёюпадает на привлекательный, но жестко коммерческий контракт с заинтересованным клиентом типа эффективного собственника, он оказывается весьма уязвим.

## 7.2. Начальные переговоры

Когда мы в Школе консультантов по управлению обсуждаем успехи и неудачи наших слушателей и выпускников, очень многие из них жалуются на трудности при первых контактах с клиентом. Что же не получается? Проблема в том, что объективно любой

руководитель нуждается в помощи консультанта по управлению, с одной стороны, и сам консультант располагает (по крайней мере, объективно) знаниями и методами оказания такой помощи - с другой. Отсюда следует **задача замыкания потребностей руководителя на возможности консультанта.**

Это замыкание возможно только через деловое общение, происходящее между конкретными людьми в очень конкретных обстоятельствах. И то и другое неповторимо. Так что придется ограничиться чем-то типичным, а также собственным опытом и известными примерами.

Разделим поставленную задачу на несколько составляющих. /. ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОСТЬ. Даже начинающему консультанту стоит подчеркивать свою принадлежность к престижной, сложной и сравнительно неза-висимой профессии и в одежде, и в умении держаться. Главное - представить эту профессию, от имени которой Вы действуете. "От имени" - означает мощь целого профессионального сообщества. А уж какую часть этой мощи Вы носите в себе, зависит от Вашего умения это выразить.

Начать с того, что Ваша фирма, Вы сами являетесь специализированной организационных и управленческих проблем, которые, конечно, есть в любом деле, в каждой организации. Хорошо принимается ссылка на членство в Ассоциации консультантов. Дальнейшее зависит от потребительской квалификации возможного клиента. Одному теоретику, но внятно объяснять суть нашего дела, другой сам это знает.

J. ВЫДВИГАЕМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА. Что же из возможностей своей профессии консультант может назвать прежде всего? Если изложить "телеграфно" текст, который я отработал в своей практике, то получится примерно следующее: "Конечно, вы и сами решите свои проблемы, но с нашей помощью вы это сделаете лучше и быстрее.

Почему? Потому, что у нас есть три фактора: знание достижений в миро-вой науке и практике управления; свой опыт работы с другими организациями; специальные методы выявления и решения организационных проблем".

За этим может последовать вопрос о методах. В ответ можно назвать методы групповой работы, игровые и пр., но лучше других, по моему опыту, воспринимается сценарный метод. Не надо уклоняться и от краткого разъяснения сути методов, но лучше после этого пообещать, что все раскроется в ходе работы, а устно, дескать, это не будет понятно: лучше показывать, чем рассказывать.

"ЗАВЕДОМЫЕ" ПРОБЛЕМЫ. Неплохо убеждает клиента и указание на организационные трудности, которые, по Вашему мнению, заведомо имеются у него, как и у всех других. Например: несогласованность действий различных служб, неосуществляемость решений в определении и распределении служебных функций и т. д. При упоминании по крайней мере

некоторых из них руководитель обязательно закивает, вздохнет и продвинется еще на шаг к контракту с Вами. Есть другие уязвимые места в большинстве организаций, но задеть их в начальных переговорах куда более рискованно. Хотя и очень интересно, если Вы чувствуете себя крепко в этих вопросах. К ним относятся стратегия развития организации, клиентская политика, инновации и т. д. Часто руководители считают, что с этим у них все в порядке, и надо уметь показать им заведомые преимущества Ваших разработок в этих делах.

**ВСТРЕЧНЫЕ ВОПРОСЫ.** Существует несколько вопросов, характерных для этой стадии консультант-клиентных отношений, которые ставит перед нами предполагаемый клиент. Давайте возьмем сначала пример неквалифицированного потребителя консультационных услуг. Он искренне интересуется: "Какой у Вас опыт работы в нашей отрасли? Работали ли Вы уже с... (далее варианты: с текстильными фабриками, банками, оптовой торговлей, металлургическими заводами и т. д.)?" И откровенно недоумевает - как же Вы решаются предлагать свои услуги в отрасли, где Вы даже техникума не закончили? На это хорошо привести разнообразный до контраста перечень Ваших клиентов (или использовать представительность Ваших коллег): мэрия, завод, театр, универмаг, политическая партия и т. п. Потом добавить: "Мы обязательно вникаем в специфику каждой организации, она всегда для нас уникальна, и отнюдь не только по отраслевому признаку. Иногда важнее ситуация на рынке, особенности персонала и местных условий. Но проблемы организации и управления очень сходны". Другой возможный вопрос клиента: "Какой у вас лично опыт руководящей работы?" И узнав, что Вы не были директором, начальником цеха, отдела, - снова удивится: "Можете ли вы понять мои проблемы, если сами не возглавляли подобные колле1тшы7^ТЙожЪ011риДумать немало занимательных и убедительных ответов. Вот пример:

"Если придете к врачу, не дай Бог, с язвой, станете ли вы интересоваться у регистратора - что, доктор давно язвенник? А если нет, уйдете искать подходящего? А может ли по такой логике мужчина быть гинекологом2!1\_

Знающий же руководитель спросит иначе: "Как работаете со структурами, что предлагаете? У кого^из ваших прежних клиентов я могу получить подтверждение качества вашей работы?" Вряд ли следует консультанту здесь же отвечать подробно на эти вопросы. Лучше привести пример какой-либо собственной работы или же сделанной коллегами (мы ведь представляем сообщество) по принципу: было так, стало эдак, и почему это лучше. И снова: "Для нас каждый клиент уникален, и в вашей фирме, наверняка, будет как-то по-своему". Что же касается телефона для справки о вашей квалификации, а вы в затруднении, всегда можно сослаться на конфиденциальность отношений, не всегда клиент хочет обнародовать

факт своего обращения к услугам консультанта и решаемые с ним задачи. "Я спрошу кого-либо из них - не согласятся ли они ответить на ваши вопросы", - скажет Тот консультант. Но сильный консультант должен иметь наготове телефоны. Некоторые даже имеют рекламные буклеты с перечнем своих "лучших" клиентов.

**ВВОДНЫЕ ЗАНЯТИЯ.** Вопросы потенциального клиента дают хорошую возможность консультанту сделать предложение такого типа: "Вы спрашиваете о серьезных и сложных вещах. Может быть, не стоит комкать, а провести специальную встречу с вашим руководящим составом, где мы бы рассказали о современных приемах управления людьми, оргсистемами. Мы же понимаем, что управлению нигде по-настоящему у нас не учат, а зарубежный опыт у нас трудно применим. Мы можем подготовить занятия, где кратко, но интересно и полезно для вас и ваших коллег изложим некоторый опыт решения тех проблем, которые вас волнуют. Гарантирую, что это будет для вас ново и полезно. Заодно мы присмотримся друг к другу. У меня есть такие занятия два раза по 4 часа, которые хорошо проводить пораньше утром или в выходные дни. Лучшего проходят эти занятия, если еще в момент такого предложения поставить акцент на управленческих ошибках руководителей организационных патологиях. Назовем эти занятия так: гипичные управленческие ошибки.

У нас есть их целая коллекция. Мы ничего не можем утверждать о вашей фирме, но руководителям будет интересно присмотреться: а нет ли такого и у нас?" Разумеется, способы их предотвращения и преодоления тоже должны быть предусмотрены.

**КТО КОГО ПРИГЛАСИЛ?** По-разному складываются начальные переговоры в зависимости от того, кто инициировал контакт - потенциальный клиент или сам консультант. Кроме очевидного, следует отметить следующее. Приглашенный консультант имеет шанс усилить свою независимость, заняв позицию вроде такой: "Что побуждает вас обратиться именно по управлению? Почему ко мне, а не к другим судьям? Работа предстоит трудная, потребует от вас немало времени и сил". Или: "Давайте не будем торопиться, присмотримся друг к другу. Начнем со знакомства в форме семинара, где мы представим..." - и далее, как уже говорилось. Таким образом, руководитель как бы ставится в положение едва ли не уговаривающего, а консультант предлагает большой контракт, повышая консультантоемкость клиента.

Тут не надо преувеличивать: иной клиент, даже пригласивший консультанта, по своей рыночной привычке пытается сразу поставить себя в позицию придирчивого покупателя. И если рынок для него - война или спорт, он основательно прижмет консультанта требованием изложить содержание и даже объем ожидаемого

результата: "Что мы будем иметь в конце работы? Как мы это изменим?" Ответы на эти вопросы должны быть хорошо отработаны, отрепетированы заранее, ибо они типичны и почти неизбежны. А если мы сами добиваемся встречи с возможным клиентом, то это совсем не означает, что нам следует выкладывать этот текст, не дожидаясь названных выше вопросов. По их тональности можно успеть скорректировать ответ. Так какой же ответ? Д. АВАНСЬХКОНСУЛЬТАНТА. Консультант должен давать^елщцяуве- ренно и мотивированно. В центре^ - новизна и ценность для клиента информа- |1д4иТ выводов, предложений и изменений. Итак, начнем: "Благодаря нашим ( | методам вы получите, во-первых, новое, возможно, и неожиданное представление о своей организации. Это не будет просто список проблем, хотя и в нем вы найдете немало того, чего до этого не предлагали, главное же - нашими методами будут выстроены взаимосвязи между проблемами. Мы с вашГуста-новим их взаимовлияние, что необходимо для определения той проблемы (группы проблем), с которой следует начинать решение всего их комплекса. У нас с вами может быть поначалу разное видение этих проблем и взаимосвязей между ними. Но мы покажем, каким именно образом мы пришли к своим выводам, и обязательно придем к единому пониманию.

Затем, в зависимости от содержания корневой проблемы, мы предложим методы выработки ее решения. Заметьте, решать будете вы, но с применением наших методов вы это сделаете быстрее и точнее. Наконец, мы обеспечим консультационное сопровождение реализации принятых решений. Вам ведь хорошо известно, как много н^ОКМХ, перспективных начинаний уходит в песок потому, что не обеспечена их реализация. Мы можем тут существенно помочь". И так далее. поТо^iТ^alco^I^eliТТ^K^H^c^H врача или юриста вряд ли мож^щенивать цифрами, так и результаты нашей работы нет смысла мерить объемами оборота, прибыли, трудодней и пр. Просто когда-то вы поблагодарите за помощь".

Иадё^таoТчто дажесильные консультанты склонны преувеличивать свои авансы клиентам. "На фирме начнется новая жизнь", - еще не самое сильное обещание. "Вы обойдете всех конкурентов", "Прибыль возрастет на 20%" и др. CL ПОДВЕСТИ К ДИАГНОСТИКЕ. Я многократно убеждался, как важно

начать консультац^онны^J^a^отъП^Тмиffl^\_с организационной диагностики. Разумеется, не всегда. Не надо крайностей. Просто она дает хороший старт на полный цикл работ. В начальных переговорах заинтересовать будущего клиента этой первой стадией консультирования можно так: во-первых, рук^в^ит^алк^ важно оценить исходное сос^c^fflНеjie^^jНаg^^iМ консультационных работ. Если уже прошло вводное занятие, ему еще понятнее, зачем нужна диагностика. Кроме того, надо избежать такой ошибки: принять к

решению проблему, которая сама\_ предопределена другой, не выявленной или недооцененной.

Если все-таки у моего партнера по начальным переговорам оставались сомнения в целесообразности и в необходимости оргдиагностики, в том, что

затраты средств и времени на нее будут окуплены полезностью ее результатов, я неоднократно использовал такой заход: "Предлагаю провести оргдиаг-  
ЩСТШ^ШШ^Ж^А. Иначе говоря, пока не заключать Найгееjffit

тракт, не делать никакой предоплаты^ Мы проводим эту работу на свой риск, и если результаты, которые мы представим через 1,5-2 месяца (минималь-

И нг^й^срокЗТклиент не сочтет для себя нов^1] и г^нными. то не будет и опла-

' ты. Но если они будут признаны ценными, то и расчет будет полным". Такой подход в основном оправдывался. Клиент тогда чувствует, что за нашим пред-лож^щ|e^ошйш^бит^тью стоит нечто серьезное, раТмьГтак уверены^лаго-получном исходе, и свое согласие дает дважды: на проведение оргдиагностики, а потом и на ее оплату по представленным результатам. Естественно, в этом случае консультант должен быть полностью уверен в качестве методов и способностей.

**РАЗДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.** Тема деликатная даже не тем, что возникает дискуссия с некоторым напряжением. По другим, уже обсужденным поводам напряжение возможно никак не меньше. Трудность скорее в безответственном отношении многих россиян к достигнутым дсдгшпренцтс-тям потом, после вступления их в силу (с обеих сторон). Поэтому надо максимально постараться все выяснить "на берегу" и после старта тоже быть внимательным к этой сторонедела!

Ответственность между консультантом и клиентом делится по процессу совместной работы и по ее результату. Общий принцип разделения ответственности в процессе работы выглядит так: клиент обеспечивает организационную сторону, консультанты етсдическую и содержательную. Что значит организационную? Вовремяг^едоставлят^гово^

(протоколы, отчеты, распорядительную документацию и т. д.), дать консультантам возможность присутствовать на совещаниях, собраниях, устраивать встречи с теми работниками, интервью или беседы с которыми представляют для консультантов интерес, выделить помещение с необходимым оборудованием для работы консультантовТТ^онЪуЖтан^ знания, методический аппарат высокого профессионального уровня. Казалось бы, просто. Понятно, что ответственность за результат, за консультационный продукт полностью берет на себя консультант. Единственное, что он тут может попытаться сделать, - увязать качество и сроки предоставления этого продукта с

соблюдением упомянутых обязательств клиента. Но это сложно, потому что любая инициатива консультанта по ухудшению для клиента условий договора воспринимается последним неприветливо и снижает в его глазах имидж и кредит доверия "Жнсультанту. Поэтому срок лучше называть сразу с запасом. Поступиться же качеством своего продукта для консультанта значит терять заинтересованность клиента в продолжении работы.

Но тогда образ и форму продукта следует определять заранее, именно на начальных переговорах. Если это оргдиагностика - будет отчет с уже кратко обозначенным *con^p^KjffljjeM*. Гораздо сложнее взять *ngй^^Швётсгвеннбсть* за консультационный продукт типа оргструктуры. Клиенту бывает нелегко объяснить, что именно сделает консультант. Лучше всего обещать передачу знаний и использование методов, имеющих отношение к данной теме. Но что значит - передать знания?^ Форма и способ передачи знания - семинар, качество которого оценят участники, а с их слов - остальные в терминах "интересно - неинтересно", "понравилось - не понравилось"7Так что мы принимаем на себя ответственность^1Гу7ГсШГеТвТ>р^

### 7.3. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе

Наша цель - на каждой стадии работы углублять и продлевать отношения с клиентом, по крайней мере если мы следуем концепции консультирования. Мы должны стремиться предлагать клиенту хорошие продукты и результаты на каждой стадии, с тем чтобы логично и естественно переходить с ним на следующую стадию. Как это делать?

#### **Фактор доверия**

У клиента должна быть постоянная уверенность в том, что мы работаем в его организации не только качественно, но и в его интересах. Он должен видеть пользу для себя как можно чаще, и она должна быть наглядной. Между тем здесь есть свои трудности.

**ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ.** Например, для организационной диагностики нам нужны приказы и распоряжения. В этих документах содержится немало местных тайн, которые руководитель с трудом открывает постороннему человеку. Мы объясняем ему, зачем нам это нужно. Как правило, он соглашается, хотя и с некоторым напряжением. Как же снять его? Уже после первого зондажа показать клиенту группировку его заданий по какому-то проблемному признаку так, чтобы он заметил в этом фрагменте Вашей диагностики ценную для себя новизну (см. главу об оргдиагностике).

Еще вариант. С той же целью иногда следует предпочесть выполнение сначала таких работ, которые могут скорее дать эту ценную новизну. Например, <sup>1</sup> работая над повышением

клиентной ориентации, я иногда намеренно выдвигал на ближние сроки исполнения перевод, рекламных проспектов с языка "свойства товара" на язык "шаگردа потребителя" только потому, что мой клиент сразу может увидеть разницу между тем, что было и что стало. Неплохо в этом смысле действует и методика определения служебных функций. Временная дистанция между появлшШШ"бчёрдных достижений консультанта не должна быть слишком длинной.

**ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В ПРОЦЕСС.** Фактор доверия возникает не только от продуктов консультирования, но и от его процесса. Здесь главное - вовлеченность клиента в консультационный процесс. Сам этот проце^дщж^шбъсть-вн^ересен ему, обладать некоторой занимательностью и производить для него новую ценную информацию. Скажем, ведя групповую работу, я специально обращаю его внимание на то, как проявляются разные сотрудники. И подчеркиваю, что это тоже предусмотрено консультационным процессом как отдельная задача.

С другой стороны, клиенту должны быть понятны наши выводы и рекомендации. Понятны не только они сами, но и то, каким образом мы к ним пришли. Мы должны всячески подчеркивать, что мы высказываем не произвольное ^нение, а дыстраиваемЗв^ьшодьГЛЗособенно это касается проблемной или негативной информации. Поэтому я *тгрк^а^^пцтл10-С^а&&}Ш1ъ\_^шж1у* методику своей работы: посмотрите, как происходит формулирование проблем; как выстраиваются графы зависимостей в проблемном поле организации; каким образом я выстраиваю в единую линию разнородные, казалось бы, факты и т. п. Особенно хочу отметить впечатление, которое производят на руководителя т. н. с^бые\_сигнады, систематизированные кон^льташрм в общую картину. Тут мы получаем эффект удивления, смешанного с благодарностью. Кли-ент силен своим понимаю^амПор^низации, аТсодсЗ^льт^т - своим объяснением ее феноменов (помните раздел о соотношении объяснения и понимания в теоретической части этой книги, в разделе "Интеграция знания"?).

**НЕЗАВИСИМОСТЬ СУЖДЕНИЙ.** Многим консультантам трудно дается мысль о том, что несогласие с клиентом^^в^како^то допросе работает на нас. Квалифицированное, обоснованное несогласие с клиентом вызывает у него уважение к Вашей позиции. Он начинает видеть в^Вас шофесотонала, к мнению которого следует прислушиваться, даже если это мнение выглядит необычно. Ведь на то^иарофессжонал, чтобы преодолевать стереотипы.

Неоднократно мои суждения о низкой клиентной ориентации на фирме встречали противодействие со стороны сотрудников и руководителей: "Вы не правы, - говорят они, -

это недооценка наших усилий". Я привожу свои доводы (так, как вы это увидите в соответствующей главе), но сугубо защитная реакция не позволяет им пока со мной согласиться. Такую реакцию надо уважать - людям свойственно и необходимо защищаться, поэтому я и не пытаюсь полемизировать, а предлагаю следующий модус отношений: "шюжно^ягте прав - дальнейшая работа покажет. Не^то^юченс^ что заблуждаетесь вы".

Видите? Я сознательно ввожу дистанцию между своими выводами, суждениями и мнением клиентов. Даже не соглашаясь со мной <sup>7615й1зс1</sup> [ушнвают-ся в мои аргументы, следят за моими мыслями и действиями, ожидая от них чего-то нового, неожиданного для себя. Такое напряжение в консультант-кли-ентных отношениях я считаю конструктивным. Противоположная этому по- , зиция — сервильность консультанта, стремление всегда держать клиента в комфортном состоянии в работе с собой. Уважение не всегда есть следствие комфорта, угодить не значит понравиться. Впрочем, к этому непростому вопросу мы вернемся не раз в последующих главах.

Так что доверие есть феномен позитивно напряженный. Оно идет не от легкости общения, а^эт содержательности его. Некоторые мои клиенты привыкают к тому, что я время от времени выделяю несколько точек моих несогласий с ними. Буквально так: "Давайте придерживаться на этот счет разных точек зрения. Но временем, надеюсь, мы и здесь придем к общему пониманию".

**ПРОДУКТИВНОСТЬ.** Это ^амое главное - предоставить клиенту качественный продукт на каждой стадии и на каждой операции всего консультац-онного11р^»цессаГКакого типа продукты? Знания, например, из теории организации, которые приводились ранее; факты1,^от^ые7консультант получил удрул\_ гих клиентов, из литературы; передаваемые методы, т. е. обучение клиента методам работы над стратегией, определения служебных функций, мотивации, разрешения конфликтов и т. п.; производство новой информации, которую консультант добыл в данной организации. Сама же ценная продуктивность, на мой взгляд, возникает там, где продукт переходит в результат. А где он переходит? Там, где мы побуждаем клиента к направленной саморефлексии, об этом уже говорилось в разделе о субкультуре консультационной деятельности, но это такой акцент, который я хочу повторять многократно.

**Внутренние оппоненты**

Едва ли не в каждой организации есть кто-то из влиятельных сотрудников, кто не заинтересован или даже противостоит работе консультанта по управлению. Нам очень важно быть готовыми к более или менее позитивному взаимодействию с такими людьми.

ЗАСЛУЖЕННЫЕ ВЕТЕРАНЫ. Чаще всего это сотрудники, сделавшие очень много для успеха данного предприятия. Их все уважают, и они знают себе цену. Их влияние на нашего клиента очень велико. Однако наши методы, конкретные действия бывают чужды им, они смотрят на нашу деятельность по принципу: "Разве мы ра^^Н^хуЖе?" Вон что создали!" У них возникает чувство соперничества, ревности по отношению к консультанту. Периодически они высказывают главе компании свои недоумения, контрмнения. А при слу-

!.....iimri.....иЧИТЛи-1 ' " П I лцишИи.....,,,,,,....., X ^

чае дают пошитГему: вряд ли все это фирме нужно .сейчас, вообще или в таком виде. Их противодействие особенно досадно. Во-первых, потому что оно бывает весьма ощутимо, а во-вторых, потом^что^то очень толковые люди, которых лучше иметь в союзниках. Лучший выход - сделать из них клиентов, показать, какую пользу для их собственной работы могут иметь методы управленческого консультирования; поработать с их подчиненными, помочь им в решении какой-то их проблемы. В противном случае они могут преждевременно перекрыть или испортить Ваши отношения с первым руководителем.

СТАГНАНТЫ. Самая инерционная часть организации - это работники, которые просто не хотят ничего менять в силу своей природной неподвижности, тяги к привычному. У них неразвита достижительная мотивация, у них преобладает мотивация сохранительная. Поразительно, но встречаются они на постах, казалось бы, сугубо новаторских: руководитель службы маркетинга, коммерческий директор, финансовый директор, руководитель службы персонала. j3ojCjgrHaHTOM бесполезно работать как с клиентом, он не клиентообразен, остается только обходить его шщставить его в положение, когда необходимые решения он вынужден принимать, — уклонение от них становится для него рискованным!

НОСИТЕЛИ КОJТТJ^HJТЕРJЕСОВ. К ним относятся те работники, кто, может быть, и не против изменений, улучшений организации, но не в том направлении, к которому ведет консультационный процесс. Например, они освоили неплохо данный сегмент рынка или категорию клиентов, и все их планы сосредоточены на этом участке. А если новая стратегия разворачивает компанию в другом направлении, то это означает для них^отеривыгодных сделок.

МЕСТНЫЕ ЗНАТОКИ. Таких оппонентов консультант встречает среди выпускников каких-нибудь "гарвардов^^регионального или общероссийского, а то и западного масштаб. Человек действительно владеет!^шЬ1тгм1Гцёлны-ми понятиями, знаниями, пытается их применять на'своей практике. К нему прислушиваются руководители и сам глава компании.

Более того, его и на работу сюда приняли именно благодаря такому образованию. Другое дело, что чисто методически он оснащен очень слабо, опыта развития других организаций у него нет, как нет и сугубо консультационного взгляда на проблемы и возможности организации. Он пытается применять какие-то идеи напрямую, без включения необходимых переходных процессов. В консультанте он видит конкурента, угрозу своему уННК^bHgМујсјјаі^гсу. На первых же встречах он пытается оппонировать, иногда чрезмерно настойчиво. Мы совершаем большую ошибку, когда вольно или невольно дискредитируем его в глазах сослуживцев, пользуясь своим консультантским преимуществом. Им надо предлагать союз: нам, дескать, приятно увидеть образованного в нашем деле человека и нам будет интересно познакомиться с нашими методами, подходами, опытом, с тем чтобы действовать сообща. Обычно так и бывает. А поскольку он больше других способен осприятию методологии управленческого консультирования, он не только быстрее других ее осваивает, но и активно помогает нам в ее применении, лучшему с теми конкретными обстоятельствами, которые нам неизвестны.

Большинство наших оппонентов в клиентных организациях публично противодействуют нам по схеме "да, но...". Это означает демонстративное принятие идеи какого-то изменения, но фактическое отрицание возможности ее применения в данной организации. Принимая новшество, они отвергают нововведение. Применение схем "да, но" более подробно расписано в разделе "Антиновационные реакции" в конце этой книги.

### **Межличностное восприятие консультанта и клиента**

Приятно бывает слышать, когда кто-то из коллег сообщает: "Вот это — мой клиент!" Он имеет в виду обычно то совпадение взглядов, представлений, ценностных ориентации, которые делают их работу и просто общение желанными и полезными. Насколько мне доводилось наблюдать, счастливо построения отношений между консультантом и клиентом. *f<sub>k</sub>* ЛИЧНОСТНОЕ СХОДСТВО. Как раз в упомянутом выше случае - наши эстетические, политические, любительские и прочие приоритеты схожи. Иногда и по характеру мы близки. Отсюда - быстрое взаимопонимание, легкость, непроизвольность в общении. С такими клиентами нередко рассуждаешь на темы, далекие от нашего общего дела, интересно посидеть в ресторане, а то и побывать в семьях друг друга. Он живо интересуется особенностями профессии консультанта, хорошо помогает консультанту в работе. Сотрудники скоро обнаруживают эту надежность отношений консультанта с их начальником и с

^ .-.\*.:\*^^^<^^^тм<тм\*тмв1ви>1Я|||итм....■ " і "■"■" л ■ іг іп і іп мм <w~>  
жим.,.....■1.и \_.,|,ашд-----ІУНУЈ «4іііііііііі\_ ІІ.-І----.ілія-імв,,, ЈММІ.....л. І

большей, чем обычно, готовностью сотрудничают, участвуют в консультационных процессах.

**~ПЩШТВОПРОТИВОПОЛ ОЖНОСТЕЙ.** Есть такой стереотип: люди ищут в других сходство с собой. Но столь же верно и то, что нам не менее интересно общение с непохожими на нас. Как консультант я нередко даю понять клиенту, что я из другого мира. Он видит, что мои жизненные ценности, особенности личной культуры, воспитания, поведения существенно, иногда даже разительно отличаются от таковых у него самого и его ближайшего окружения. И именно поэтому мы интересны друг другу. Я замечал, как меня разглядывают, расспрашивают и, наверное, разбирают "по косточкам" заочно предприниматели, руководители, которые приглашают меня как носителя неведомых им идей, подходов, методов управления. Что-то они принимают с ходу как явно полезное, в чем-то видят угрозу своему бизнесу. Например, четкость в определении функций они приветствуют, командообразование - отвергают, а к предложениям помочь им в разрешении конфликта относятся удивлением, но и с заинтересованностью. И мне тоже любопытно понять их жизненную стратегию, обнаруживать их исключительную деловую интуицию, умение привлекать к себе людей т. п. Такой союз противоположных личностей оказывается весьма продуктивным.

**СДЕЛКА.** При первых же контактах с клиентом мы оба настроены не столько на общение, сколько на товарообмен. У нас нет времени, желания или возможностей тгрШТШтПга уровень межличностного общения. Друг в друге мы видим лишь средство достижения своих целей. Он: "Мне нужно, чтобы вы помогли моим сотрудникам согласовать их действия". Я: "Пожалуйста, я это сделаю на таких-то условиях". Мы тут не столько личности, сколько роли - он заказчик, а я исполнитель. А что касается межличного восприятия - оно, конечно, есть, хотя очень специализированное на оценке товарности друг друга. Он, бегло осмотрев меня, почувствовав рукопожатие, Шзюлушавшцветы, предварительно оценивает мою продуктивность, надежность. Я таким<sup>^</sup>се\_образом оцениваю обязательность, добросовестность.

#### *Советы консультанту*

Мы вступаем в период быстро растущего спроса на наши услуги. Наконец-то у нас появляются возможность и радость выбора клиента. Какого из них предпочесть? Если Вы склонны к работе <sup>^</sup>в\_<sup>^</sup>ютддшюгии глубокого кон-сультирования, то лучшего клиента Вы найдете в среднем бизнесе - там Вас буквально ждут. Там ужешь<sup>^</sup>н'огхьггуспехов и разочарований, достаточный для того, чтобы знать, чего от Вас хотеть. Там платежеспособный и все более квалифицированный спрос. И там открыты изменениям.

## *Советы руководителю*

Как строить отношения с консультантом? Неторопливо и внимательно. Нужно выяснить его багаж, меру владения консультационными продуктами. Спросите его, какие задачи он может решать? В каких из них он особенно силен? Пригласите другого, сравните их ответы и различимые внешние качества. Теперь у Вас есть выбор.

А каким клиентом Вы себя считаете? Насколько Вы консультибельны? Мой совет: пропустите себя через весь набор признаков современного клиента, описанных в этой главе.

## **8. Маркетинг консультационных услуг**

Замечательно сказал Дэвид Майстер: "Товары потребляются, услуги переживаются". Отсюда и вытекают все особенности маркетинга в нашей профессии.

1. Клиент не может заранее определить качество заказанной и уже авансированной услуги.
2. Доверие не столько к продукту, сколько к личности консультанта. Фактор доверия к конкретным консультанту, его фирме имеет в нашем бизнесе особое значение.
3. Определяющую роль в продаже наших услуг имеет фактор личного общения, отношенческая сторона продаж.

### **8.1. Особенности консультационного рынка**

На моих глазах рынок консультационных услуг в нашей стране созревал очень неравномерно как по темпам, так и по регионам. Можно назвать 4 основные стадии формирования консультационного рынка.

На первой стадии существует отчужденный рынок, когда знаниевые и методические возможности консультанта уже наготове, но клиент их еще не воспринимает, относится к ним настороженно. Спрос сугубо пассивный.

Следующая стадия - фетишизированный рынок - требует не того, что нужно на самом деле, а того, что на слуху. Фетиши бывали у нас разные: одно время, в конце 80-х - начале 90-х гг., 80% заказов требовали новую оргструктуру. Правда, консультантов это не особенно смущало. Мы убеждались в том, что фетишизированный заказ можно развить до реальных потребностей организации. Потом рынок "заклинило" на информационные потоки, дескать,

их упорядочение приведет к повышению управляемости и эффективности всего. Среди фетишей встречались периодами аттестация персонала, реструктуризация.

Третий этап в развитии рынка - избирательный спрос. Клиент интересуется: "Что вы умеете?" На этой стадии клиент привыкает к большому разнообразию консультационных продуктов, и для него возникает проблема выбора тех из них, которые ему в данный момент нужнее.

Четвертая, высшая стадия - комплексный спрос. Теперь клиенту важны не столько отдельный консультационный продукт или услуга, а весь Ваш опыт, Ваши знания. Глубина мышления. Он желает взаимодействовать с Вами как с креатив-партнером: испытывать на Вашем восприятии свои потаенные идеи, получать от Вас качественное оппонирование, слышать от Вас о новых веяниях в управленческой науке и т. д.

На последних двух стадиях появляется квалифицированный спрос на консультационные услуги. Клиент уже научается понимать, чего нужно ждать от консультанта, а чего от него ожидать не следует. Но и сама консультационная среда тоже предпочитает разные виды спроса. Многие консультанты стремятся быстро овладеть фетишизированным консультационным продуктом и провести его через максимальное число клиентов. Другие консультанты пытаются возбудить интерес у клиентов к тем своим продуктам, на которые пока нет никакого спроса или он очень узкий.

## 8.2. Типы консультационных фирм

Мне известны 5 основных видов консультационных организаций.

Во-первых, это многопрофильные компании, специализирующиеся на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консультировании. Управленческое консультирование там - дополнительная услуга, существующая для подкрепления основных.

Так, один банк пригласил меня помочь им поставить службу по управленческому консультированию, поскольку они убедились, что многие их клиенты плохо используют кредиты именно из-за некачественного менеджмента своих организаций. Еще случай: одна компания, весьма успешная в продаже и установке средств связи (компьютерные сети, телефонные линии), обратилась ко мне с просьбой: "У нас прекрасные инженеры и эксперты по оборудованию, мы быстро и качественно устанавливаем его у своих клиентов, а вот освоение его персоналом и руководством часто идет очень трудно. Что вы, как консультант по управлению, можете передать нам такого, чтобы мы смогли бы ускорять и облегчать нововведения нашего профиля?" Они были открыты тому, чтобы создать у себя группу

консультантов по управлению, специализирующуюся на социотех-нических нововведениях в их клиентных организациях.

В многопрофильных компаниях консультанты по управлению чувствуют себя на периферии, и по существу они вспомогательные сотрудники, от них требуется прежде всего подчиненная, исполнительская роль. Зато наши коллеги в таких фирмах хорошо изучают смежный бизнес и научаются взаимодействовать с теми консультантами, с которыми мы всегда встречаемся у общих клиентов: финансовыми, правовыми и т. д. А это шанс на навыки создания комплексных консультационных команд. На это хороший спрос.

Второй тип консультационных фирм - специализация в какой-то области управленческого консультирования. А все остальные виды управленческого консультирования тоже вводятся для поддержки центрального, главного консультационного продукта. Например, есть консультационные фирмы, специализирующиеся сугубо на мотивации (построение системы зарплат, социальных пакетов, премий, бонусов - т. н. моральное стимулирование), реструктуризации, реинжиниринге, стратегии и т. д. В них создаются свои профессиональные школы. Некоторые из таких консультационных фирм появляются в ответ на фетишизированный спрос, стараются по максимуму покрыть его, но по мере иссякания этого спроса им приходится либо исчезать, либо специализироваться на новом фетише.

Третий тип консультационных фирм - лидерские организации. Они складываются вокруг сильной личности высококлассного специалиста, своего идеолога. Очень сильные лидеры могут постоянно удерживать около себя до 20 сотрудников. Другие имеют одного-двух сотрудников, подстраивающихся под стиль работы лидера. Некоторые из них создают т. н. оболочные организации, т. е. под конкретные проекты приглашают своих коллег, а как только эти проекты заканчиваются, они расходятся до следующего клиента или навсегда.

Еще один тип - т. н. партнерство - это группа консультантов, каждый из которых приличный специалист в своем деле, каждый имеет свою клиентуру и может работать независимо от других. Тем не менее они предпочитают сложиться на общий офис, оргтехнику в нем, секретариат, бухгалтера и иных вспомогательных сотрудников. Тогда каждый поочередно может пользоваться этим офисом как своим: приглашать туда клиентов, устраивать личные презентации, получать необходимую информацию и рассылать свою, вести текущую работу. Круг таких партнеров чаще всего состоит из 6-8 человек. Время от времени они приглашают друг друга в свои консультационные проекты для совместной работы у клиента, перенимают друг у друга методы, опыт. Кроме того, они периодически проводят в своем офисе внутренние семинары для совместного обсуждения трудных случаев, новых тенденций в консалтинге, литературы, подготовки совместных публикаций и т. д. Среди них появляются

диады - те, кто привыкает работать в паре у любого клиента. Странно, но в управленческом консультировании почему-то диады распространены больше, чем в других областях консалтинга.

Пятый тип - независимые, индивидуальные консультанты, так или иначе оформляющие свой юридический статус на рынке, а иногда и без него. Именно такие консультанты составляют большинство в "оболочках" других фирм. Их успех зависит от уважения и репутации в профессиональных кругах.

В многопрофильных и специализированных компаниях работа поставлена чаще всего на поток, консультант есть часть большого производства. В них свои службы маркетинга, т. е. клиентов ищут другие - консультант только исполнитель, а заказ он не обсуждает, не выбирает. В трех других способах организации консультационного труда у консультантов больше свободы в определении своего статуса на рынке и способах построения отношений с клиентурой, зато и профессионального риска в них больше.

В мировом консалтинге замечена одна тенденция: из организаций первых трех типов (многопрофильных, специализированных и лидерских) есть постоянный отток тех, кто уже прошел хорошую профессиональную школу в своих фирмах, иногда для укрепления опыта побывал в нескольких таких организациях, а затем переходит в какое-нибудь партнерство или на индивидуальное положение. Это болезненное явление, ведь на местах их созревания соответствующим компаниям приходится инвестировать в их квалификацию, но и сами "эмигранты" иногда имеют основания считать, что они восполнили эти инвестиции своим качественным трудом.

### **8.3. Типы маркетинговых предложений**

Обычно консультационные фирмы или отдельные консультанты готовят буклеты, лифлеты (отдельные рекламные листки), в которых предлагают свои услуги. Они строятся в следующих вариантах.

- Меню - самая распространенная форма презентации себя на рынке - включает в себя перечень тех консультационных работ, которые авторы умеют делать, например: стратегия, мотивация, клиентная ориентация, маркетинг и т. п.
- Пакет услуг отличается от предыдущего тем, что перечень услуг взаимосвязан и ориентирован на конкретную задачу.

Например: "Мы обеспечиваем максимально эффективную работу с персоналом по всему комплексу задач вашей фирмы: подбор, определение функций, мотивация и стимулирование,

оценка результатов, повышение квалификации, построение карьеры и даже безболезненное увольнение отдельных сотрудников".

- Основной продукт - консультант или фирма акцентирует ту услугу, которая сейчас пользуется наибольшим спросом или получается у них лучше всего. Например, разработка стратегии фирмы или повышение клиент-тной ориентации и т. п.

- Личность консультанта - в буклете или ином рекламном материале представляются уникальные достижения, уровень квалификации, диапазон возможностей конкретного консультанта. Ставка делается не столько на ценность методов и консультационных продуктов, сколько на репутацию данного консультанта в деловом мире по принципу: "Это тот самый!.." Разумеется, такой личный маркетинг возможен только по отношению к тем, кто сильно выделяется на общем профессиональном фоне.

#### **8.4. Стили маркетинговых предложений**

Тексты маркетинговых предложений сильно выигрывают от использования разных стилистических приемов. Среди них можно выделить: позитивный подход - читателю предлагаются ожидаемые результаты и достижения как следствие сотрудничества с консультантом; провокативный подход - с упором на типичные ошибки, иллюзии и просчеты потенциальных клиентов, а консультационная услуга представляется как средство избегания или восполнения этих недостатков; алармистский подход - акцентируются тревожные тенденции, возможность кризисов, которых следует ожидать на макроуровне (вступление в ВТО, изменение налоговой системы или обострение конкуренции).

Сейчас Вы увидите примеры использования трех перечисленных стилей на примере. В качестве повода я взял фрагменты своих собственных предложений клиентам по проведению организационной диагностики именно в той последовательности, в какой эти стили сверху перечислены.

Уважаемый...

Почему все чаще руководители заказывают консультантам именно оргдиагностику?

Потому что грамотная диагностика организации дает руководителю такую новую и жизненно важную информацию о его бизнесе, которую он никогда и никак иначе не получит.

Современные методы оргдиагностики позволяют не только выявить назревающие проблемы, но и раскрыть новые возможности повышения эффективности бизнеса.

Мы создаем и постоянно совершенствуем эти методы и готовы Вам их представить.

Что же Вы получите в результате оргдиагностики? Мы построим перед Вами экран функционирования и развития Вашей организации, на котором Вы увидите свою фирму совсем не так, как привыкли видеть. Именно на таком экране Вы обнаружите не опознанные пока ресурсы эффективности.

\* \* \*

Ваша фирма быстро растет. А значит, у Вас наверняка возникают трудности с управляемостью. Снижение управляемости - источник огромных рисков. Именно наши методы и опыт помогут Вам соединить рост с развитием:

- вовремя определить "точки неуправляемости";
- выявить резервы повышения управляемости;
- перестроить управление в соответствии с задачами роста.

Мировой и российский опыт показывают, что руководители бизнес-организаций недооценивают реальный потенциал своих организаций. При этом ошибаются на 30-40% и более. Наша профессия - помогать руководителям использовать недооцененный потенциал персонала, методов управления, построения бизнес-процессов и т. д.

Для этого мы предлагаем специальные консультационные технологии, существенно повышающие конкурентоспособность наших клиентов.

\* \* \*

Вы, наверное, согласитесь с тем, что не бывает совсем здоровых людей? Не так ли?

Тогда Вы тем более согласитесь с тем, что не бывает совершенно здоровых организаций.

Мы можем помочь своевременно выявить неизбежные болезни, которые характерны, типичны для таких организаций, как Ваша.

С помощью наших методов Вы сможете диагностировать их вовремя и "вылечить" или предупредить легче и быстрее.

## **8.5. Структура рекламного предложения**

Во всем мире отработан примерно один и тот же набор элементов таких текстов, хотя и в разной композиции. Приведу наиболее типичную последовательность рабочих элементов рекламного предложения консультационных услуг.

- Название, логотип.
- Членство в профессиональных объединениях.
- Дипломы, сертификаты.
- Комплекс услуг, выгоды клиента от сотрудничества с данным консультантом или фирмой.
- Отличие от других.

- Вопросы клиенту, проблематизация его.
- Персоналии: фото лидера, сотрудников (индивидуальные и совместные), их специализации, достижения.
- Философия, принципы консультирования (индивидуальный подход, конфиденциальность, "не работаем с конкурентами", "репутация выше гонорара", "ваши проблемы - это ваши ресурсы" и т. д.).
- Авансы клиенту - что именно он получит.
- Источник знаний, квалификации.
- Ссылки на клиентов, отзывы.
- Метафоры, притчи, пословицы, элементы юмора (карикатуры, шутки).

## 8.6. PR в управленческом консультировании

Итак, перед нами задача: создать положительную известность о себе нерекламными способами. Это в общем виде, а точнее говоря, дать знаки рынку о Ваших возможностях консультанта, о той помощи, которую Вы способны оказать руководителям разных организаций, объяснить им - чем именно Ваша квалификация полезна им.

Какие способы хороши для этого?

В российских условиях малой осведомленности об управленческом консультировании делать на нем PR намного легче, чем в странах хорошо кон-сультантовооруженных. Здесь у нас есть преимущество в повышенном интересе деловых кругов журналистов к возможностям этой профессии. Газеты, журналы охотно публикуют интервью с консультантами и их статьи. Другое дело, что надо уметь понятно и интересно рассказывать об этом.

Конечно, лучше описывать успехи каких-нибудь консультационных проектов: что было на предприятии "до" и что там стало "после". Если сам клиент, разумеется, не против. Но не меньший интерес вызывают и наблюдения консультанта над отечественным и зарубежным бизнесом, отличиями между ними, примеры (пусть обезличенные, анонимные) из собственной практики.

Публикации в печатной прессе с упоминанием Вашего имени - очень хороший PR, ибо довольно быстро создает известность Вашему имени<sup>38</sup>. Тем более если публикации получают периодичность, регулярность, даже появляется отдельная колонка на пару печатных страниц

---

<sup>38</sup> Для наглядности посмотрите в газете "Ведомости" за 20,29 марта и 5 апреля 2000 г. мои интервью на последней странице. Они довольно показательны в данном контексте, хотя и содержат типичные передержки журналиста.

формата А4. Виды желаемых публикаций: брошюры, книги, статьи в отраслевых журналах, в центральной и местной печати, выступления на телевидении и по радио, статьи в консалтинговых журналах.

Другой вид PR-овской активности в консалтинге - выступления на разных профессиональных мероприятиях деловых людей: на конференциях ассоциаций, союзов предпринимателей любых отраслей и регионов. О чем и с чем выступать? По моему опыту, лучше всего в таких случаях идет разговор об упущенных возможностях руководителей. В несколько даже провокативном

тоне можно говорить об их типичных ошибках, просчетах в управлении своими организациями.

Некоторые консультационные фирмы сами проводят семинары и конференции по особо актуальным вопросам. Скажем, после дефолта 1998 г. предприниматели охотно собирались на обсуждения кризисного управления. Хотя эта тема интересна всегда, ибо кризисы когда-то настигают едва ли не всех. Такие инициативы быстро ставят консультантов в фокус внимания даже тех, кто только получил приглашение на подобное мероприятие, пусть и не посетил его.

Очень полезно для тех же целей преподавание в бизнес-школах, на программах MBA, где занимается немало предпринимателей. Там возникают к Вам вопросы о Вашей практике, завязываются знакомства, отсюда распространяется известность.

Не стоит упускать возможность участия в отраслевых выставках, которые более или менее регулярно проходят в крупных городах. Там можно снять свой бокс, щит или стенд рядом с Вашими потенциальными клиентами.

Обратите внимание на т. н. событийный PR. дни города, профессиональные праздники, презентации, юбилеи и т. п. Ваше появление, а тем более выступление там с упоминанием Вашего имени, профессии, названия фирмы и т. д.

Но давайте поставим вопрос так: какой самый доступный, дешевый и эффективный способ заявить о своих консультационных возможностях? Ответ: записки в органы власти с различными предложениями по решению некоторых проблем реформирования предприятий, обучения руководителей, проведения семинаров, конференций, выставок и т. п.

Дешевизна и доступность такого способа очевидны и бесспорны. А эффективность его строится на вероятности трансляции Ваших предложений по подразделениям аппарата власти, от них - к предпринимателям. Если, конечно, Ваши предложения оказались кстати. Но даже если и нет, Ваше имя становится там известным, и, возможно, его вспомнят в

подходящий момент, кому-то порекомендуют, включают в какие-либо документы, пригласят на совещание и т. д.

## **8.7. Главный признак коммерческой эффективности консультационной фирмы**

Однажды выпускник нашей школы спросил меня: "Как превратить консультационную фирму в машину по производству прибыли?" Я ответил: "Отработайте несколько методов решения наиболее "спросовых" задач, поставьте их на "поток". По мере роста числа заказов нанимайте больше сотрудников, обучайте их работе с этими методами, осваивайте соседние регионы". "Да, -ответил он, - мы и сами так думаем".

Через пару лет он снова завел разговор на эту тему и высказал следующее признание: время от времени такой конвейер дает сбой. Хотя в целом фирма стала производить изрядную прибыль. Когда же возникают сбои? Тогда, когда у какого-то заказчика запросы идут дальше оговоренной в контракте задачи либо особенности его руководства, персонала, положения на рынке требуют нестандартного подхода и более широкого методического аппарата.

## **Литература**

- Альтишулер И.Г.* Практика бизнеса. Записки консультанта. М.: Дело, 2006. – 320 с.
- Алешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12.- М.: «Инфра-М», 1999. – 240 с.
- Бирбраер И.А., Альтишулер И.Г.* Основы инженерного консалтинга: Технология, экономика, организация. -2-е изд. перераб., доп. М.: Дело, 2007. – 232 с.
- Блок П.* Безупречный консалтинг. 2 изд. – СПб.: Питер, 2007. – 304 с.
- Иванов М.С., Фербер М.В.* Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. М: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 140 с.
- Кислов Д.В.* Покупка консультационных услуг: бухгалтерский и налоговый учет: практическое руководство. – М.: Изд. «Омега-Л», 2008. – 159 с.
- Марк К. Скотт* Фирма профессиональных услуг. Руководство для менеджера по максимизации прибыли и стоимости. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 272 с.
- Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. 2 изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 414 с.

*Майстер Д.* Стратегия и толстый курительщик: Как наконец сделать то, что будет для вас полезно. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 272 с.

Материалы Второго Международного Форума «Методология интегрированного консалтинга. Каким быть консалтингу XXI века». – М.: «Кватро-Принт», 2006. – 320 с.

*Посадский А.П., Хайниш С.В.* Консультационные услуги в России. Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей. М.: «Финстатинформ», 1995. – 176 с.

*Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

*Расиел Итан М.* Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения ваших личных задач и задач вашего бизнеса. 4 изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 194 с.

*Уикхем, Филип* Консалтинг в управлении проектами. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 368 с.

*Форсайт П.* Консалтинг. Как основать консалтинговое агентство и добиться успеха. – М.: Эксмо, 2007. – 272 с.

*Эдершайм Э.* Марвин Бауер, основатель McKinsey&Company: стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. – 2 изд., М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. – 278 с.

## **Приложения:**

### **Приложение 1. Основная информация об Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).**

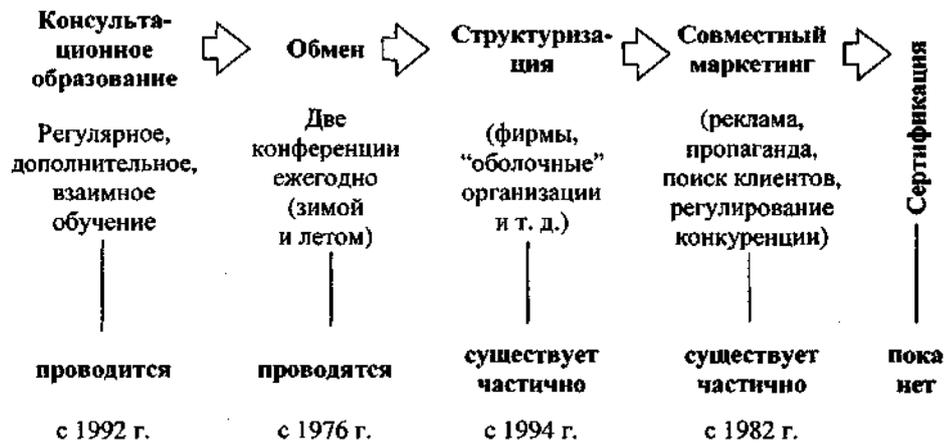
#### **Миссия АКУОР**

**Активизировать формирование зрелого консультационного сообщества в России через:**

- передачу консультационных методов и опыта между поколениями консультантов;
- общероссийский обмен консультантов своими методами;
- развитие консультационного образования;
- международное сотрудничество: вовлечение российских консультантов в мировые профессиональные сообщества.

Главное в миссии АКУОР - организация профессиональной среды, множественного обмена квалификацией между консультантами по управлению и за счет этого - ускоренное повышение качества управленческого консультирования в России.

**VISION АКУОР Укорененность в России, открытость миру.  
АКУОР КАК ВСЕРОССИЙСКАЯ "ЦЕПЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ":**



**РОССИЙСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ВОВЛЕЧЕНО В МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА:**

- широкое персональное членство российских консультантов в международных ассоциациях;
- Всемирный конгресс IODA в России в 2003 г. (АКУОР уполномочена провести);
- участие россиян в международных консультационных проектах;
- международная система сертификации консультантов в России. 2005 Г.: АКУОР СТАНЕТ БОЛЕЕ СТРУКТУРИРОВАННОЙ, С РАЗЛИЧНЫМИ УРОВНЯМИ ЧЛЕНСТВА. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ МИССИИ.

**Путь АКУОР (основные вехи)**

Точки отсчета, год	События	Содержание деятельности	Ведущие идеи
1976 1982 1986	<p>Основание секции "Социология организаций" в рамках Советской социологической ассоциации</p> <p>Официальное признание управленческого консультирования как специализации.</p> <p>Начало "игрового" движения</p> <p>Начало чисто коммерческих независимых контрактов в управленческом консультировании.</p> <p>Стажировка эстонских консультантов в Финляндии. Первые контакты с IODA (International Organization Development Association) в США и Москве, участие в конгрессах IODA (Мюнхен, Каракас)</p>	<p>Разработка теории организации, первые попытки внедрения научных знаний в практику управления. Первые публикации в области социологии организаций в СССР</p> <p>Главная советская газета "Правда" напечатала статью "Требуется консультант" (19 августа 1982 г.).</p> <p>Продолжительное эхо. Лекции по консалтингу</p> <p>Обособление управленческого консультирования в организационном, методологическом, финансовом смыслах. Кооперативы консультантов. Подразделения управленческого консультирования в академических институтах. Рост спроса: организационные структуры, мотивация, лидерство и т. д.</p>	<p>- Науку - в управление</p> <p>- Существуют некоторые универсальные регуляторы организационного развития для капиталистических и социалистических стран</p> <p>- "Мы не только научные работники, мы еще и консультанты!"</p> <p>- Игровая идеология и технологии</p> <p>- Консультирование - хороший бизнес</p> <p>- Недостаток методов: заимствование за границей (групповая работа, тренинги, техники и т. п.)</p>

1991	Секция социологии организаций заявила о себе как о независимой Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР, май 1991 г.)	Первая совместная конференция IODA с советскими консультантами в СССР. Посещение России большим количеством зарубежных консультантов. Интенсивное международное сотрудничество в консалтинге	- Миссия: давайте поможем каждому вступить в наше сообщество. АКУОР следует быть открытой для новичков. Опытное меньшинство должно поддерживать молодую профессиональную "по-росль" - Первые разочарования в пригодности западных методов в наших отечественных условиях - Осознание необходимости в ноу-хау, рожденных в "российских снегах"
<b>Точки отсчета, год</b>	<b>События</b>	<b>Содержание деятельности</b>	<b>Ведущие идеи</b>
1992	Увеличение количества членов АКУОР. При Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации была создана Школа консультантов по управлению. Старт регулярного профессионального образования в России и СНГ	Наиболее успешные консультанты объединились вокруг ШКУ. Поддержка голландцев. Участие в конференциях IODA стало гораздо более широким	- Методологический энтузиазм - Что преподавать? - АКУОР должна быть более профессиональной
1996	Принятие на конференции АКУОР собственного Кодекса взаимоотношений. В последней версии Кодекса сохранилось немногое АКУОР декларирует фиксированное членство. Перерегистрация. Две секции. Участие в издании журнала "Консалтинг"	Противоречия и согласия в профессиональной миссии и нормах	- Постепенное понимание профессиональных ценностей
2000	Летняя конференция АКУОР решила начать процесс международной сертификации российских консультантов. АКУОР предложила IODA провести международную конференцию в 2003 г. в России	От профессионального клуба к организации профессионалов	- Призывы к изменению миссии: АКУОР не должна быть такой открытой, но более строгой к членству
2001	Ожидается: Видеопрограмма консультационных методов. Первый российский учебник "Методы управленческого консультирования"	Обсуждение соответствия наших и ICMCI профессиональных критериев. Переговоры с ICMCI	- Ближе к западным коллегам! Преодолеем нашу изоляцию! Мы нуждаемся в более развитых технологиях для нашей успешной деятельности
2002			

### Темы последних конференций АКУОР

- Консультирование развития организационных структур
- Управление по "слабым сигналам"
- Консультирование кризисного развития
- Профессиональный Кодекс АКУОР
- Ошибки консультантов по управлению

- Индивидуальное консультирование руководителей. Коучинг лидеров
- Сертификация консультантов
- Технологизация бизнес-процессов
- Новое на рынке консультационных услуг

#### **Основные виды деятельности**

- Проведение двух специализированных всероссийских конференций в год (зима и лето).
- Формирование групп консультантов для участия в совместных проектах.
- Поддержка Школы консультантов по управлению.
- Осуществление связей с зарубежными ассоциациями консультантов и консалтинговыми фирмами.

## **Приложение 2. Профессиональный кодекс консультанта по управлению**

**Миссия консультанта - члена АКУОР состоит в том, чтобы профессиональными методами управленческого консультирования способствовать решению проблем клиентной организации и ее развитию.**

### **I. Консультант-клиентные отношения**

- Консультант должен стремиться к пониманию клиента как организации в целом, если речь идет не об индивидуальном консультировании.
- Неудачи в работе с клиентом консультант должен относить прежде всего на счет своей компетентности.
- Консультант несет ответственность перед клиентом за результативность своей работы, прежде всего - с точки зрения клиента.
- При неизбежности негативных последствий для отдельных работников вследствие изменений, вызываемых консультированием, консультант должен стремиться к смягчению этих последствий, к разумному балансу интересов.
- Консультант не должен скрывать от персонала клиентской организации цели и методы работы с ним.
- Консультант хранит в тайне оговоренную с клиентом информацию о клиентской организации.
- Консультант не разглашает конфиденциальную информацию, полученную от отдельного работника (диагностическое интервью, наблюдение, работа с документами и т. п.), передавая ее клиенту только в анонимном или обобщенном виде.
- Консультант не должен передавать клиенту некоторые виды информации о персонале, произведенной самим консультантом в ходе его работы (социометрия, позиционный анализ и т. п.).

### **II. Консультант-консультантские отношения**

- Консультант принимает на себя обязательства перед своим профессиональным объединением следовать данному Кодексу.
- Консультант считает своим долгом способствовать развитию своего профессионального сообщества, в т. ч. через передачу коллегам своего опыта и методов работы, помощь друг другу в поиске клиентов, взаимоподдержку в трудных консультационных случаях и т. п.
- Консультант при заключении контракта с клиентом должен проинформировать об этом других консультантов, работающих у того же клиента (если ему известно о таковых); член Ассоциации обязуется не вступать в недобросовестную конкуренцию с коллегами.

### **III. Консультант-общественные отношения**

Член АКУОР принимает на себя миссию *социально ответственного консультанта*, который следит за соответствием результатов своей работы интересам общества в целом:

- он не принимает заказы на консультирование противоправных действий своих клиентов, недобросовестных методов конкурентной борьбы;
- он содействует успеху прогрессивных реформ в направлении общечеловеческих ценностей и интеграции нашей страны в мировое сообщество;
- он открыт к сотрудничеству с государством в подготовке и осуществлении прогрессивных мероприятий, в т. ч. на безвозмездной основе;
- он стремится к профессионализации и гуманизации управленческих отношений и повышению уровня деловой культуры в нашей стране.

**Принят на конференции АКУОР 2 июля 1996 г. в Москве.**

### **Приложение 3.**

#### **Рекомендации по подготовке и проведению разработочной конференции**

1. Содержательно и актуально определить проблему, для решения которой собирается конференция, т. е. она уже должна быть в центре внимания данной сферы деятельности, созреть для решения.
2. Внимательно провести подбор участников конференции, с тем чтобы в их состав вошли люди, не только способные обозначить проблемы и способы их решения, но и имеющие полномочия для внедрения этих решений. Заранее оповестить их о дате, времени и месте проведения конференции.
3. Заранее подготовить несколько комнат для групповой работы и проведения пленарного собрания.
4. Тщательно подобрать авторов установочных докладов (одного-трех). Выделить точное время и очередность выступлений, с тем чтобы один доклад как бы следовал из другого.
5. Обеспечить:
  - визуализацию докладов (изображение на ватмане, флип-чарте основных идей),
  - накопление листов с содержанием на стенах пленарного зала и комнат для групповой работы - по мере появления соответствующего содержания.
6. Проследить за тем, чтобы установочные доклады завершались перечнем конкретных проблем, подлежащих решению на данной конференции.
7. После утверждения названного перечня проблем предложить нескольким добровольцам из числа участников взять на себя функцию оценки хода, продукта и результатов конференции, с тем чтобы они с самого начала готовились к выполнению этой функции.
8. Утвердить регламент.
9. Предложить участникам распределиться по группам решений обозначенных проблем. Некоторые группы могут брать за решение двух-трех проблем.
10. Предложить каждой группе определить своего докладчика на пленарное собрание.
11. Определить требования к докладчикам на пленарное собрание: аргументированность, лаконичность, новизна и т. д. От некоторых групп могут быть 2-3 содокладчика.
12. Постараться обеспечить синхронное завершение работы всех групп. Доклады всех групп должны быть визуализированы (представлены текстами, рисунками, схемами в видимом для всех участников пленарного заседания масштабе).
13. Очередность докладчикам от групп определять по логике движения от одной проблемы к другой.
14. После всех докладов предоставить слово добровольным экспертам и всем желающим для оценки полученных продуктов и результатов.

### **Приложение 4. Виды консалтинговых услуг**

Приведены согласно классификации Европейского справочника-указателя консультантов по менеджменту:<sup>39</sup>

1. ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ
  - 1.01 определение эффективности системы управления
  - 1.02 оценка бизнеса
  - 1.03 управление нововведениями
  - 1.04 определение конкурентоспособности/изучение конъюнктуры рынка
  - 1.05 диверсификация или становление нового бизнеса
  - 1.06 международное управление
  - 1.07 оценка управления
  - 1.08 слияния и приобретения
  - 1.09 организационная структура и развитие
  - 1.10 приватизация
  - 1.11 управление проектом
  - 1.12 управление качеством
  - 1.13 реорганизация инженерных служб
  - 1.14 исследование и развитие
  - 1.15 стратегическое планирование

---

<sup>39</sup> Из кн. А.П.Посадский и С.В.Хайниш, с. 11-15.

## 2. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

- 2.01 анализ работы канцелярии
- 2.02 размещение или перемещение отделов
- 2.03 управление офисом
- 2.04 организация и методы управления
- 2.05 регулирование риска
- 2.06 гарантии безопасности
- 2.07 планирование рабочих помещений и их оснащение

## 3. ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 3.01 системы учета
- 3.02 оценка капитальных затрат
- 3.03 оборот фирмы
- 3.04 снижение себестоимости
- 3.05 неплатежеспособность (банкротство)
- 3.06 увеличение прибыли
- 3.07 увеличение доходов
- 3.08 налогообложение
- 3.09 финансовые резервы

## 4. УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ

- 4.01 профессиональное движение и сокращение штатов
- 4.02 культура корпорации
- 4.03 равные возможности
- 4.04 поиск кадров
- 4.05 отбор кадров
- 4.06 здоровье и безопасность
- 4.07 программы поощрения
- 4.08 внутренние связи
- 4.09 оценка работ
- 4.10 трудовые соглашения и занятость
- 4.11 обучение менеджменту
- 4.12 планирование рабочей силы
- 4.13 мотивация
- 4.14 пенсии
- 4.15 анализ функционирования
- 4.16 психологическая оценка
- 4.17 вознаграждение
- 4.18 повышение квалификации работников

## 5. МАРКЕТИНГ

- 5.01 реклама и содействие сбыту
- 5.02 корпоративный образ и отношения с общественностью
- 5.03 послепродажное обслуживание заказчиков
- 5.04 дизайн
- 5.05 прямой маркетинг
- 5.06 международный маркетинг
- 5.07 исследование рынка
- 5.08 стратегия маркетинга
- 5.09 разработка новой продукции
- 5.10 ценообразование
- 5.11 розничная продажа и дилерство
- 5.12 управление сбытом
- 5.13 обучение сбыту
- 5.14 социально-экономические исследования и прогнозирование

## 6. ПРОИЗВОДСТВО

- 6.01 автоматизация
- 6.02 использование оборудования и его техническое обслуживание
- 6.03 промышленный инжиниринг

- \_\_\_ 6.04 переработка материалов
- \_\_\_ 6.05 регулирование внутреннего распределения материалов
- \_\_\_ 6.06 упаковка
- \_\_\_ 6.07 схема организации работ на предприятии
- \_\_\_ 6.08 конструирование и совершенствование продукции
- \_\_\_ 6.09 управление производством
- \_\_\_ 6.10 планирование и контроль за производством
- \_\_\_ 6.11 повышение производительности
- \_\_\_ 6.12 закупки
- \_\_\_ 6.13 контроль качества
- \_\_\_ 6.14 контроль за поставкой узлов и деталей
- \_\_\_ 7. ИНФОРМАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ
- \_\_\_ 7.01 САПР/ АСУ
- \_\_\_ 7.02 применение компьютеров в аудите и оценке
- \_\_\_ 7.03 электронная издательская деятельность
- \_\_\_ 7.04 информационно-поисковые системы
- \_\_\_ 7.05 административные информационные системы
- \_\_\_ 7.06 проектирование и разработка систем
- \_\_\_ 7.07 выбор и установка систем
- \_\_\_ 8. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ УСЛУГИ
- \_\_\_ 8.01 обучающее консультирование
- \_\_\_ 8.02 консалтинг по управлению электроэнергетикой
- \_\_\_ 8.03 инженерный консалтинг
- \_\_\_ 8.04 экологический консалтинг
- \_\_\_ 8.05 информационный консалтинг
- \_\_\_ 8.06 юридический консалтинг
- \_\_\_ 8.07 консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению
- \_\_\_ 8.08 консалтинг в государственном секторе
- \_\_\_ 8.09 консалтинг по телекоммуникациям

## Приложение 5. Концепция Школы консультантов по управлению

Как только в нашей стране появилось управленческое консультирование, оно вызвало живой отклик среди специалистов совершенно разных профилей. И первые консультанты стали популярными лекторами, преподавателями на предприятиях, в академических институтах, вузах и других аудиториях. Многие умные и дальновидные экономисты, социологи, управляющие, исследователи, специалисты по научной организации труда увидели в управленческом консультировании новый канал, соединяющий науку с практикой. Я сам много ездил по стране и везде подходы и методы управленческого консультирования воспринимались как что-то очень многообещающее. А когда новоиспеченный ректор Академии народного хозяйства при Правительстве России А. Г. Аганбегян пригласил меня занять там кафедру, я сразу предложил ему создать там первую в нашей истории Школу консультантов по управлению (ШКУ). Он тут же оценил идею, запросил у меня программу, и в октябре 1992 г. первая группа будущих консультантов приступила к занятиям. С тех пор она каждый год делает два выпуска, в среднем по 25 человек. Бессменным директором Школы консультантов являюсь я, а заместителем директора - В.Е. Расщепкина. С большой благодарностью к нашим друзьям из Голландии я открываю каждый учебный цикл, называя имена тех голландских консультантов, кто помог нам своей доброй волей, квалификацией, личным временем и средствами в становлении программы Школы и практическим преподаванием в ней: **Ernst Marx, Frits van den Berg** (ныне почетный член Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию), **Frans Verhaaren, Marianne Kranenburg, Jaan Hendrix, Max Rubenstein** и др. Какова концепция Школы?

**МИССИЯ ШКОЛЫ.** Свой главный вклад в преобразование российского общества Школа осуществляет через свое значительное участие в формировании относительно нового для России профессионального сообщества консультантов по управлению.

Этот вклад она осуществляет несколькими путями.

Школа является *постоянно действующей* образовательной структурой в Российской Федерации и СНГ, выпускающей консультантов по управлению.

Через Школу осуществляются многие связи между ее выпускниками, другими консультантами, преподавателями бизнес-школ, вузов, ученых: обмен информацией, распространение специальной литературы, объединение в разовые или постоянные консультационные команды, совместные обсуждения и т. д. Иначе говоря, Школа является центром *общероссийской рабочей сети* по управленческому консультированию с выходом на ряд стран СНГ.

Школа действует и как площадка *профессионального взаимодействия* консультантов в виде семинаров и конференций, индивидуальных и совместных инициатив.

Через Школу проходят многие *международные связи* отечественных консультантов.

Приезжая для преподавания отдельных модулей по программе Школы, зарубежные коллеги устанавливают здесь рабочие контакты с нашими слушателями вплоть до осуществления совместных консультационных проектов. Кроме того, через Школу организуются стажировки наших выпускников за рубежом.

Вклад Школы *в развитие Академии* состоит во включении в структуру последней одного из авангардных направлений бизнес-образования - программы по управленческому консультированию. Это помогает Академии сохранять пионерные позиции на рынке специального образования и повышать ее престиж. Кроме того, программа Школы частично используется другими программами Академии, что способствует также и повышению их качества.

### **Особенности обучения**

Преподавание курса управленческого консультирования сопряжено с рядом специфических трудностей. Их 4.

**ПЕРВАЯ ТРУДНОСТЬ** состоит в том, что управленческое консультирование не сводится только к набору методов и технологий. Оно включает в себя также искусство консультанта, т. е. многообразный комплекс приемов, реакций, манер, поведенческих стереотипов, связанных с личными особенностями специалиста. Они почти не передаваемы в письменном изложении и довольно трудно излагаемы в аудиторных условиях. Тем более что при описаниях и разъяснениях слушатели не столько усваивают их, сколько знакомятся с ними. Поэтому их преподавание здесь требует включения слушателей в "полевую" работу в клиент-ных организациях, когда рядом с опытными консультантами они могут "примерить" на свою индивидуальность и перенять элементы такого искусства.

Разумеется, такое включение невозможно сколько-нибудь большими группами, что разрушало бы доверительную ткань консультационного процесса. Так что подготовка подобных специалистов - дело, так сказать, "штучное".

**ВТОРАЯ ТРУДНОСТЬ** связана с тем, что методы, технологии, искусство консультирования составляют главное достояние консультанта, нарабатываются обычно годами, и консультанты чаще всего неохотно передают их начинающим коллегам. А если это и происходит, то либо на основе взаимности, либо за большой гонорар. Отсюда следует, что приглашение высококвалифицированных преподавателей (а ими могут быть только успешно практикующие консультанты) требует соответствующего финансового обеспечения.

**ТРЕТЬЯ ТРУДНОСТЬ** в подготовке консультантов по управлению у нас объясняется малочисленностью соответствующей профессиональной среды. Наиболее болезненно это проявляется в отсутствии пока критической массы консультантов для поддержания необходимого уровня профессиональной культуры, взаимобмена специалистов такого профиля. Консультанты по управлению все еще редки в сфере управленческой деятельности.

С этим же связан и неразвитый или искаженный спрос на услуги: они просто неизвестны большинству наших руководителей, а многие представления на их счет далеки от действительности (с явными преувеличениями их возможностей, с восприятием их как советников, помощников и т. д.).

Здесь же коренится причина повышенного риска профессионализации в данной области, необходимости борьбы за профессиональное выживание. А стало быть, и выше чувствительность к неудачам коллег или собственным; гораздо опаснее для всей профессии дискредитация ее неквалифицированными людьми. Отсюда подготовка консультантов по управлению вместе с необходимостью включает в себя привитие им навыков профессионального самоутверждения, формирования собственного образа в глазах клиентуры.

**ЧЕТВЕРТАЯ ТРУДНОСТЬ** - большое разнообразие методологий, стилей, идеологий консультирования. При отсутствии учебников, соответствующих российским реалиям, слушателям приходится ориентироваться в несопадающей, часто противоречивой специфике опыта каждого преподавателя, делать свой выбор, исходя из собственной индивидуальности. Это активизирует отношение начинающих консультантов к предлагаемому материалу, повышает их требовательность к нему. Но для части слушателей такая активность затруднительна, привычка лишь усваивать уже готовую и заведомо непротиворечивую информацию, установка на единственно правильное решение, знание затрудняют профессионализацию в управленческом консультировании.

**МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ.** Специфика подготовки консультантов по управлению требует сочетания следующих процессов обучения:

- передача знаний (теория, методы и т. д.);
- отработка профессиональных навыков, умений (ноу-хау, опыт отдельных процедур, приемов работы);
- привитие незнаниевой квалификации (установки, ценностные ориентации, профессиональная интуиция и т. д.);
- профессиональный тренинг: поведенческий (отработка конструктивных способов общения в клиентной организации), ситуационный (отработка устойчивых реакций на проблемные ситуации в процессе консультирования: убеждение, снятие агрессии, активизация, покушение на этику консультанта и пр.).

Однако в отличие от многих иных профессий, обучение консультанта по управлению не может опираться на изучение слушателями литературы в сколько-нибудь значительном объеме. На русском языке такая литература еще далека до предельного минимума как по объему, так и по содержанию. Главное же - в литературе не раскрываются достаточные сведения по практике управленческого консультирования (как намеренно, так и по причине названных ранее трудностей изложения). Поэтому подготовка консультанта по управлению требует особого упора на работу слушателей с преподавателями, повышенную интенсивность их взаимодействия.

Важно подчеркнуть: обучение в Школе строится на **"живых" материалах**: преподаватели раздают слушателям копии своих отчетов клиентам (по необходимости - обезличенные), методические разработки, только что испытанные в полевых условиях, описание ситуаций, трудных случаев, вариантов решений организационных проблем из **собственной** полевой практики, а не заимствованные из литературы или от других специалистов. Анализируя эти материалы, слушатели погружаются в наиболее совершенную консультационную практику и по ней вместе с преподавателями воссоздают стоящую за ней теорию и методологию.

Этой специфике соответствуют следующие методы и формы обучения:

- лекции, семинары, групповые дискуссии в аудиториях;
- разбор конкретных прецедентов из практики консультирования (эталонных - наилучших с современной точки зрения примеров решений консультационных задач; неудачных -

наиболее типичных ошибок, допускаемых начинающими консультантами; "трудных" - встречаются в практике консультирования, но не имеют пока решения);

- **взаимообучение**, предлагающее обмены собственными методическими и иными разработками, личными подходами, позициями между теми слушателями, кто имел уже опыт управленческого консультирования;

- групповые и индивидуальные **упражнения** на выработку "образа консультанта" как части его деловой культуры;

- учебные и практические **деловые игры**, первые из них имеют дело с условными ситуациями и проблемами, поиск решения которых имеет лишь тренинговое значение без практических последствий; предметом вторых становятся реальные случаи из конкретной практики слушателей, и найденные решения предназначены для осуществления ими в своей работе;

- **практикумы**, предполагающие применение слушателями изучаемых методов к анализу и решению проблем своих организаций в аудиторных условиях;

- **тренинги**, представляющие собой "репетиции" поведения и действий в ожидаемых на практике ситуациях;

- **"полевые работы"**, т. е. консультационная практика в клиентных или собственных организациях в двух вариантах - ассистирование преподавателю в отдельных консультационных процедурах с целью их перенятия, подражания его действиям с "примеркой на себя"; самостоятельное выполнение некоторых процедур под контролем или с помощью преподавателя на объектах;

- **монографический метод** - обсуждение отдельных завершенных консультационных работ, начиная от первых консультант-клиентных отношений и кончая реальными изменениями в фирмах, продуктах и результатах у клиентных организаций;

- предусмотрены модификации и сочетания перечисленных методов и форм обучения;

- особое место в обучении отводится защитам **выпускных работ**: всей группой разбираются концептуальные, методические, ценностные, ситуационные преимущества и недостатки каждой работы, упущенные возможности и варианты доработки.

**СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ.** Ввиду новизны профессии программа данного курса должна рассматриваться как открытая, т. е. меняющаяся в рамках тем и даже разделов в зависимости:

- от теории и практики управленческого консультирования, появления новых разработок, направлений и иного опыта;

- уровня исходной подготовки слушателей, их предварительной осведомленности в литературе, практике управленческого консультирования;

- состава преподавателей, возможности привлечения авторов или знатоков оригинальных технологий, диагностических методов или же представителей отдельных школ управленческого консультирования.

| Учебный курс состоит из обязательной и факультативной частей. I / ^ **Обязательная** часть включает очно-заочное обучение в течение 9-10 месяцев ^ методами управленческого консультирования, из них:

- очные занятия - 5 сессий по две недели каждая (общим объемом 512 аудиторных часов);

- выполнение практических работ в клиентных организациях (заочно) общим объемом около 200 часов.

Прошедшим обучение по обязательной программе выдается сертификат государственного образца о профессиональной переподготовке. - ^ , **Факультативная** [часть, посещаемая по усмотрению слушателя, включает:

- 2-дневные **семинары-практикумы** по конкретным методикам управленческого консультирования (16 часов каждый);

- **мастер-классы** (по 5 дней: каждый) для ознакомления с практикой отдельных консультационных фирм и новыми технологиями управленческого консультирования (40 часов).

Слушатели мастер-классов получают удостоверение Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.

Учитывая ограниченную осведомленность абсолютного большинства слушателей в общей и частной теории организации (как фундамента управленческой науки), курс должен начинаться с основательного введения в данную область. Этим будет обеспечена также большая часть методологического аппарата для последующих разделов. Здесь лекционная форма работы будет преобладать.

Та же новизна профессии вынуждает отвести немало времени на характеристику специальности для формирования реалистичного представления о ней.

Еще больший объем времени предназначен для изучения консультационных методов и технологий, овладения ими в процессе консультирования: орг-диагностика, выработка решений, их реализация.

Далее - комплексный разбор некоторых типичных консультационных работ, часто требуемых практикой и достаточно отлаженных в исполнении.

Таким образом, начавшись с фундаментально-теоретических вопросов, курс постепенно конкретизируется до эмпирических, практических навыков. В конце же курса предполагается вернуться к обсуждению в семинарной форме с целью более активного самоопределения слушателей в данной профессии с учетом их индивидуальности, особенностей региона, отрасли их деятельности, а также - перспектив собственной карьеры в качестве консультанта (индивидуальная практика, частная или государственная фирма, специализация и т. д.).

Обучение заканчивается защитой итоговых работ.

Разумеется, преподавание в Школе могут вести только реально действующие, наиболее успешные консультанты по управлению, для которых управленческое консультирование - профессия и главный источник дохода.

Поэтому к преподаванию в Школе привлекается 6-7 консультационных фирм.

Среди особенностей обучения в ШКУ следует выделить следующие правила.

**ПРАВИЛО 1.** Школа допускает только полный цикл обучения по всему курсу преподавания от начала до конца, невозможно "кусочное" посещение отдельных курсов и модулей, иначе Школа превращается в обычную серию семинаров, которые практикуют многие консультационные фирмы. Таким образом, Школа предлагает исключительно целостное консультационное образование, начиная с основ теории организации, специфики консультационной деятельности, цикла методов управленческого консультирования (центральный пункт программы!) и заканчивая консультант-клиентными отношениями и маркетингом консультационных услуг.

**ПРАВИЛО 2.** Слушатели Школы не должны пропускать занятия. Посещаемость фиксируется дважды в день. За пропущенные занятия слушатель должен сдать зачет. Если зачеты не сданы или пропуски составляют свыше 5 учебных дней, то слушатель может продолжать, однако сертификационные документы государственного образца Школа ему выдать не сможет.

**ПРАВИЛО 3.** В интервалах между очными двухнедельными сессиями слушатель должен выполнить практические задания по применению преподаваемых методов и знаний в реальных организациях и затем представить письменные отчеты о проведенных работах. Преподаватели Школы берутся обеспечить личное кураторство выпускника для этих целей. На последней учебной сессии происходит защита выпускных работ. Обычно защита каждого слушателя занимает полтора часа и строится в такой последовательности:

*Особенности работы консультанта по управлению 149*

- характеристика клиентной организации;
- особенности получения заказа;
- решаемые задачи;
- ход выполнения консультационных работ;

- основные результаты;  
- трудности, проблемы данного консультационного процесса.  
Вся учебная группа совместно с преподавателями обсуждает выпускную работу по следующим параметрам:

- ее сильные и слабые стороны;  
- советы автору работы на будущее (как стоит впредь преодолевать подобные трудности);  
- какие уроки следует извлечь из представленной выпускной работы? ПРАВИЛО 4. К преподаванию в Школе консультантов допускаются только успешно практикующие консультанты по управлению с высокой репутацией и имеющие свое профессиональное лицо, специфический стиль и собственные подходы. На постоянной основе кроме меня преподают в Школе: Хайниш Станислав Викторович, Павлуцкий Александр Викторович, Кулькова Ирина Вячеславовна, Иванов Михаил Аркадьевич, Шустерман Давид Матвеевич, Полосин Андрей Владимирович, Гусаковский Андрей Михайлович, Кулижский Александр Евгеньевич и др. Ни для кого из них преподавание в Школе не является бизнесом, они это делают, руководствуясь прежде всего чувством долга и доброй волей, а также интересом к общению с коллегами.

Именно по этой последней причине мы не желаем упрощать обучение и тратить свое время непродуктивно. Как Вы видите, эти правила категорически выделяют Школу консультантов из повседневной практики бизнес-образования в нашей стране.

Предпринималось немало попыток создать школы или курсы и даже Академию консалтинга. Большинство из них просуществовали недолго. Наиболее успешными и сравнительно долго действующими проектами в этой области можно назвать пока только Институт организационного развития, возглавляемый Юлией Кристовой, в Москве и Школу управленческого консультирования В.Н. Чернявского в Санкт-Петербурге.

## **Приложение 6. Договор возмездного оказания консультационных услуг**

Я встречал и использовал довольно много вариантов договора, однако для независимого консультанта, склонного к глубокому консультированию, наилучший вариант договора следует ниже. По крайней мере, по моей практике.

Консультант-клиентные отношения

185

### **Договор возмездного оказания консультационных услуг**

г. Москва " \_ " \_\_\_\_ 200\_ г.

Настоящий Договор (далее - "Договор") заключен между Представительством Корпорации (название) в лице директора (имярек), действующей на основании положения (устава), далее именуемым "Заказчик", с одной стороны, и При-гожиным Аркадием Ильичом, далее именуемым "Исполнитель", с другой стороны, о нижеследующем.

#### **1. Предмет Договора**

1.1. В соответствии с настоящим Договором Исполнитель обязуется оказывать Заказчику услуги, указанные в Приложении 1 ("Объем работы") к настоящему Договору и именуемые в дальнейшем "услуги", а Заказчик обязуется оплатить эти услуги в порядке и на условиях, определенных в Договоре.

1.2. Для выполнения работ по настоящему Договору Исполнитель имеет право привлекать услуги третьих лиц (субподрядчиков) только после согласования с Заказчиком. При этом Исполнитель отвечает перед Заказчиком за действия привлеченных им лиц (субподрядчиков) как за свои собственные действия.

#### **2. Стоимость услуг и порядок расчетов**

2.1. За услуги, предоставляемые по настоящему Договору, Заказчик выплачивает Исполнителю денежное вознаграждение в российских рублях, эквивалентное ... долларов США в соответствии с бюджетом проекта, указанным в Объем работ (Приложение 1 к настоящему Договору). Сумма выплачиваемого денежного вознаграждения включает в себя все обязательные выплаты в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Выплата денежного вознаграждения по настоящему Договору осуществляется в следующем порядке:

- 2.2. До начала работ в соответствии с бюджетом проекта, предусмотренным Объемом работ (Приложение 1), Заказчик производит авансовый платеж в размере 50% от стоимости работ по этапу.
- 2.3. После подписания Заказчиком соответствующего акта сдачи-приемки работ по оказанию услуг Заказчик обязан выплатить Исполнителю полную одобренную стоимость услуг за вычетом авансового платежа. Указанная сумма должна быть переведена Заказчиком на банковский счет Исполнителя, указанный в п. 7 настоящего Договора, в течение 7 (семи) банковских дней с момента подписания акта сдачи-приемки работ или выдана наличными из кассы Заказчика. В случае если Заказчик откажется принять работу, указанную в акте сдачи-приемки, Заказчик обязан представить Исполнителю письменный мотивированный отказ в течение 7 (семи) рабочих дней с даты представления Исполнителем акта сдачи-приемки.
- 2.4. Все платежи по настоящему Договору производятся в российских рублях. Средства аванса начисляются в течение 10 дней с момента подписания Договора, а по окончательному расчету - в день подписания акта сдачи-приемки.

186

## Глава IX

### **3. Обязанности Сторон Исполнитель** обязуется:

- 3.1. Полностью и в срок оказать услуги, указанные в Приложении 1 к настоящему Договору.
- 3.2. Предоставить Заказчику документы, предусмотренные обязательствами Исполнителя по отчетности (Приложение 2 к Договору), в сроки, указанные в Приложении 2 к настоящему Договору.
- 3.3. Во время действия настоящего Договора и в течение двух лет после его окончания без предварительного письменного согласия Заказчика не разглашать конфиденциальную информацию по настоящему Договору и оказанным услугам.
- 3.4. Осуществить доработку отчетов в случае наличия обоснованных замечаний Заказчика в согласованные сроки.

### **Заказчик** обязуется:

- 3.5. До начала работ произвести авансовый платеж в размере 50% от стоимости работ по этапу.
- 3.6. Рассмотреть представленные Исполнителем отчеты в сроки, указанные в Приложении 2 к настоящему Договору, и в случае соответствия этих отчетов Приложениям 1 и 2 подписать акт приемки-сдачи работ.
- 3.7. Осуществить оплату услуг Исполнителя на условиях, указанных в настоящем Договоре, в размере, предусмотренном в п. 2 настоящего Договора.

### **4. Ответственность Сторон**

- 4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему Договору Заказчик и Исполнитель несут имущественную ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.
- 4.2. В случае если Исполнитель задержит предоставление отчетов, указанных в Приложении 2 к настоящему Договору, на срок более двух месяцев, Исполнитель осуществляет возврат аванса Заказчику на условиях, определенных действующим законодательством РФ.

### **5. Разрешение споров**

- 5.1. Все споры и разногласия по настоящему Договору, в т. ч. связанные с его нарушением, прекращением или недействительностью, разрешаются в Арбитражном суде г. Москвы в соответствии с правилами и процедурами этого Арбитражного суда.

### **6. Прочие положения**

- 6.1. Все отчеты и другой материал, подготовленные Исполнителем для Заказчика в рамках настоящего Договора, являются собственностью Заказчика и не могут быть использованы Исполнителем в коммерческих целях без письменного разрешения Заказчика. При использовании результатов в научных и других публикациях Исполнитель обязан указать, что они получены в рамках Программы... Исполнитель не имеет права целиком публиковать результаты работ по Договору без письменного согласования с Заказчиком.
- 6.2. Настоящий Договор считается заключенным с момента подписания его сторонами и действует до...

6.3. Заказчик имеет право расторгнуть настоящий Договор без выплаты каких-либо компенсаций в случае просрочки Исполнителем сроков представления отчетов, указанных в Приложениях 1 и 2 к Договору, более чем на два месяца или невыполнения Исполнителем условий по доработке отчетов, указанных в п. 3.1 (г) настоящего Договора. При этом Исполнитель осуществляет возврат аванса на условиях, определенных действующим законодательством РФ.

6.4. Все изменения и дополнения к настоящему Договору действительны лишь в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными представителями сторон и являются неотъемлемой частью настоящего Договора.

6.5. Настоящий Договор составлен в двух подлинных экземплярах: первый экземпляр - для Заказчика, второй экземпляр - для Исполнителя.

6.6. Неотъемлемыми частями настоящего Договора являются следующие Приложения:

Приложение 1 - Объем работ;

Приложение 2 - Обязательства Исполнителя по отчетности;

Приложение 3 - Акт приемки-сдачи работ.

7. Юридические адреса сторон и банковская информация Заказчик Исполнитель

Представительство корпорации Пригожий Аркадий Ильич

Подписи сторон

Заказчик Исполнитель

Директор Представительства Пригожий А.И.

корпорации

Приложение 1

к Договору № \_\_\_\_\_

от " \_ " \_\_\_\_\_ г.

Объем работ

I этап

I. Разработка стратегического управления

Предполагается передать руководителям и сотрудникам организации методологию и процедуры работы над стратегией организации, с помощью и участием консультанта разработать методику и методологию стратегического управления в организации, подготовить переход на самостоятельный режим стратегического управления.

**Этапы**

1. Сравнительный анализ стратегического управления, стратегического планирования, долгосрочного планирования, оперативного управления.

2. Анализ соотношения матриц угроз и возможностей применительно к данной организации.

3. Ориентирование по векторам стратегии, анализ конкурентной среды, ее тенденции, фокусы конкуренции, ситуации на "центральном ринге".

4. Работа над образом желаемого будущего (VISION), миссией организации.

5. Разработка отраслевых политик, их стадирование и согласование. Результатом этой работы будет текст, описывающий стратегию организации

и действующую систему стратегического управления в ней.

**II. Определение служебных функций подразделений и работников**

Предполагается обучить руководящий состав организации новым методам определения и формулирования функций с целью максимального их соединения с целями организации и согласования между собой.

**Этапы**

1. Анализ существующих должностных инструкций, положений об отделах и службах, выявление их достоинств и недостатков.

2. Обсуждение т. н. "продуктного" подхода к разработке подобных документов, его методического обеспечения. Принципы его применения в других организациях различного профиля.

3. Разработка функций некоторых подразделений и работников данной организации. Практическое освоение новой методики.

Результатом этой работы будет описание модернизированных функций, обеспечивающих оптимизацию организационной структуры.

**III. Мотивирующая оценка персонала**

Предназначена для мотивационной поддержки исполнения и развития служебных функций подразделений и работников, для соединения мотивации и оценки персонала в одном процессе.

Предполагается передать руководству организации методологию процедуры максимальной интеграции интересов работников с общефирменными целями применительно к конкретной стадии и приоритетам развития организации.

**Этапы**

1. Анализ существующей в организации практики мотивации персонала, выявление ее возможностей и ограничений.

2. Освоение методики мотивирующей оценки в привязке к определенным функциям и категориям работников.

3. Разработка механизма мотивирующей оценки для различных подразделений данной организации.

4. Апробация и корректировка механизма мотивирующей оценки.

Результатом этой работы будет внедрение динамической системы мотивирующей оценки, используемой и корректируемой "на ходу", без массированных и дорогостоящих аттестаций.

**IV. Формирование корпоративной культуры в организации**

Предполагается консультационными методами сформировать в организации систему ценностей и норм, объединяющих персонал вокруг общефирменных целей.

**Этапы**

1. Обсуждение современных взглядов на корпоративную культуру в организации, их практической ценности. Типы корпоративных культур.
2. Выработка норм и кодекса отношений в организации (отношения начальник - подчиненный, подчиненный - начальник, горизонтальные и общефирменные нормы и ценности).
3. Аprobация этих норм и ценностей в разных игровых и реальных ситуациях.
4. Командообразование в организации (принципы и задачи формирования управленческих и исполнительских команд, внутрикомандные роли, правила и стадии работы, критерии эффективности команд и т. д.).

В результате этой работы:

- а) будет разработан текст, описывающий принятые и одобренные нормы и правила корпоративного поведения;
- б) организация получит более высокий уровень сплоченности персонала, его активности и креативности.

II этап

Написание итогового отчета, содержащего рекомендации для последующего его использования.

Приложение 2

к Договору № \_\_\_\_\_

от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ г.

Обязательства Исполнителя по отчетности

Исполнитель предоставляет Заказчику следующие отчеты. Отчеты должны быть представлены вместе с актом сдачи-приемки. 1 этап

Финансовый отчет по I этапу Результатырующие документы:

1. Текстовое описание рекомендованной стратегии управления в организации.
2. Описание функций сотрудников организации с выходом на оптимизацию организационной структуры.
3. Описание динамической системы оценки мотивации персонала.
4. Описание норм и кодекса отношений в организации (отношения начальник - подчиненный, подчиненный - начальник, горизонтальные и общефирменные нормы и ценности).

Отчет по I этапу должен быть предоставлен не позднее "\_\_\_"\_\_\_200\_ г.

II этап

Финансовый отчет по II этапу

Итоговый отчет о проведенных консультациях, содержащий рекомендации.

Итоговый отчет должен быть представлен Заказчику не позднее "\_\_\_"\_\_\_

200\_ г. и включать в себя перечень услуг и список документов, разработанных в ходе выполнения работ согласно Договору.

Итоговый отчет должен быть представлен Заказчику в двух экземплярах в виде печатного материала и на магнитных носителях информации 3.5" 1.44 Mb (текст в формате MS Word for Windows).

Факт представления Итогового отчета оформляется актом передачи отчета, который подписывается Исполнителем и Заказчиком.

Факт одобрения Итогового отчета оформляется актом приемки-сдачи работы, который подписывается Исполнителем и Заказчиком.

В течение двух недель после получения содержательного и финансового отчетов Заказчик имеет право предъявить Исполнителю свои претензии и замечания по Отчетам в письменном виде.

В течение двух недель Исполнитель на основании претензий и замечаний Заказчика обязан провести доработку Отчетов. Если качество вновь представленного Отчета не удовлетворяет требованиям Заказчика, Заказчик оставляет за собой право приостановить работу по реализации задания и задержать оплату услуг до получения Отчета, подготовленного в соответствии с Объемом работ (Приложением 1) и Обязательствами Исполнителя по отчетности (Приложение 2).

Заказчик

Исполнитель