

М. А. Иванов

# КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПЕРВЫХ ЛИЦ КОМПАНИЙ:

клиентцентрированный  
подход



Издательство «Олимп–Бизнес»  
Москва, 2017

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Т. Ю. Базаров. Предисловие. Эмпатический консалтинг</i> . . . . .	7
Введение . . . . .	11
Глава 1 Принципы, методы и этапы консультирования. . . . .	20
Что такое управление? . . . . .	22
Содержание работы консультанта по управлению . . . . .	26
Управленческое консультирование и психологическое консультирование . . . . .	28
Центрированность на клиенте или на организации . . . . .	29
Принципы консультирования . . . . .	33
Кто клиент? . . . . .	35
Ориентация на процесс или на экспертизу . . . . .	37
Методы консультирования . . . . .	39
Метод и технология клиентцентрированного управленческого консультирования. . . . .	45
Глава 2 Вхождение в проект: что необходимо сделать до заключения контракта. . . . .	53
Как найти клиентов . . . . .	56
Первая беседа с первым лицом компании. . . . .	68
Первые диалоги . . . . .	74
Диалог об управлении . . . . .	76

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Диалог о месте и роли консультанта в организации . . . . .	81
Диалог о рисках . . . . .	87
<b>Глава 3 Заключение контракта с клиентом . . . . .</b>	<b>94</b>
Функции контракта в процессе управленческого консультирования. . . . .	96
Типы контрактов при управленческом консультировании. . . . .	97
Структура контракта на консалтинговый проект. . . . .	100
Уровни взаимодействия с клиентом в процессе заключения контракта. . . . .	120
<b>Глава 4 Организационная диагностика . . . . .</b>	<b>125</b>
Методы организационной диагностики . . . . .	126
Системная диагностика организации . . . . .	139
Анализ и интерпретация полученных данных. . . . .	237
Обратная связь . . . . .	240
<b>Глава 5 Проектирование, планирование и стратегическое управление . . . . .</b>	<b>243</b>
Антикризисное, мобилизационное управление . . . . .	244
Переход на мирные рельсы. . . . .	250
Консультирование по стратегическому менеджменту . . . . .	267
<b>Глава 6 Технологии работы по типовым запросам. . . . .</b>	<b>284</b>
Конфликты между собственниками . . . . .	286

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Дистанцирование собственника от управления своей компанией. . . . .	305
Клиентцентрированный подход к работе с ценностями при управленческом консультировании. . . . .	327
Технологии работы с временем в организации . . . . .	361
Консультирование по стратегическим коммуникациям. . . . .	379
Заключение . . . . .	401
Библиография . . . . .	417

## ГЛАВА 1

# ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ЭТАПЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Предметом управленческого консультирования является повышение эффективности управленческой деятельности. А объектом — организации и различные иные формы сообществ: территориальные объединения, сети, кластеры и т. п. Казалось бы, при чем здесь предмет и объект, с определения которых всегда начинается описание научного направления? Ведь управленческое консультирование — это вид практической деятельности, отрасль бизнеса, в которой крутится в настоящее время более триллиона долларов. Но это — особый вид практики, крайне наукоемкий, причем полидисциплинарный, если продолжать использовать принятые в науке термины. Здесь требуются знания не только в области менеджмента, организационной психологии и психологии управления, но и кибернетики, экономики, финансов, права, маркетинга; часто необходимыми оказываются инженерные, технологические сведения. Неслучайно многие практикующие консультанты имеют по несколько высших образований и потом продолжают учиться на протяжении всей своей карьеры.

Управленческое консультирование возникает в начале XX века одновременно с появлением научного менеджмента. В дальнейшем управление как наука и управленческое консультирование стали развиваться параллельно, взаимно обогащая друг друга. Системный подход по мере своего формирования начинает активно применяться в управленческом консультировании, и все современные направления консалтинга претендуют на системность. С открытием групповой динамики К. Левиным уже

через несколько лет в управленческом консультировании появляется такое направление, как организационное развитие. Компьютерные технологии порождают бум консультирования по автоматизации управления. Впрочем, верно и обратное. Практика управления постоянно прогрессирует и усложняется, и многие находки в управленческом консультировании связаны не с научными достижениями, а с разработками самих управленцев. Просто, подсмотрев их в некой организации, консультанты очень быстро сделали их общим достоянием. Ведь консультанты имеют дело с организациями в самых разных отраслях и странах, могут оперативно использовать и переносить опыт и наработки какой-либо конкретной организации для решения управленческих задач совсем в иной сфере.

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

Но если экспертные заключения по конкретным направлениям управленческой деятельности могут давать самые разные специалисты, то для оказания «поддержки», помощи клиентам в процессах управления требуется особый профессионализм. Задача профессионального консультанта не сводится лишь к тому,

чтобы предложить некое оптимальное решение управленческой проблемы в заданных условиях: он сам участвует в реализации этих решений. Эффективность его работы определяется не количеством написанных рекомендаций, а реальными достижениями его клиентов.

Современные управленцы постоянно сталкиваются с новыми проблемами и задачами. Усложняется мир, усложняются технологии, возрастают требования людей к организациям независимо от того, выступают ли они их клиентами или сотрудниками. Такое быстрое и постоянное развитие управленческой практики требует осмысления, новых идей и подходов. И число попыток теоретического осмысления практики управления также постоянно растет. В настоящее время можно говорить уже о нескольких сотнях таких подходов и школ в управлении. Для консультирования необходимо иметь свое четкое представление о том, что такое управление, что главное в управлении. Консультанты либо работают в русле уже известного подхода, либо разрабатывают свой оригинальный подход.

## **ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ?**

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

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

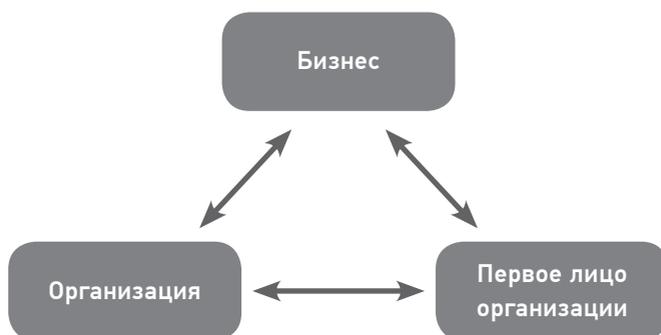
Например, рынок и установленные государством правила игры могут требовать от организаций быстрого роста: иногда такой рост — главное условие выживания. Темпы *роста* организаций в таком случае будут всегда опережать скорость ее *развития*, что часто наблюдается в нашей стране. Организация будет открывать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

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

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

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

### Треугольник управления



1. Первое лицо организации, исходя из своих личных целей и ценностей, задает набор требований и ограничений для своего бизнеса и организации.
2. Бизнес в каждый момент времени также определяется через некий объективный набор возможностей и ограничений на рынке. Избранная, как правило, первым лицом организации бизнес-модель, товар, клиенты и ситуация на рынке диктуют требования и ограничения и для организации, а нередко и для самого первого лица.
3. Организация включает конкретных людей, развивается как группа, имеет в каждый момент времени вполне определенный потенциал и ограничения, предъявляет свои требования

и ограничения как к реализуемой бизнес-модели, так и к первому лицу организации лично.

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

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

При таком понимании управления очевидно, что главная работа современного управленца связана с согласованием всех предъявляемых к организации требований, определением приоритетов в каждый момент времени и формулированием ее целей. После того как цели сформулированы и провозглашены, работа управленца становится достаточно рутинной, он просто начинает реализовывать свои основные функции: проектировать, планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Но если выполнению основных функций управления менеджеров учат, то с самой трудной частью своей работы — учетом

и согласованием многочисленных требований и формулированием целей организации — они сталкиваются впервые только на практике. И многие управленцы оказываются к такой работе не готовы, нуждаются в помощи профессиональных консультантов.

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

## **СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ**

Клиентцентрированное консультирование фокусируется на нескольких «осях координат»:

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

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

открывающиеся возможности и минимизировать возникающие риски.

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

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

Применение трехаспектного подхода к управленческому консультированию выглядит следующим образом:

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

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

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

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

Поэтому многие современные консультанты по управлению обучаются не только экономике, но и получают дополнительное психологическое образование. Неслучайно появилось и такое направление практики, как коучинг, ориентированное на интеграцию делового и личностного аспектов деятельности (О'Нил, 2005). Более того, все виды консультирования направлены на изменение личности клиента, его окружения или организации. За консультациями любого рода обращаются именно тогда, когда что-то не устраивает клиентов в их жизни, работе, состоянии. При этом психологическое консультирование собственника

организации может привести к обновлению его требований к своей компании, к серьезному переосмыслению ее миссии, стратегии и организационной культуры. Но для психологического консультирования это не является целью, хотя и может оказаться неким побочным эффектом. Такое возможно и при управленческом консультировании: организационные изменения, которые оно влечет, могут сопровождаться и серьезными личностными метаморфозами, и перестройкой межличностных отношений.

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

## **ЦЕНТРИРОВАННОСТЬ НА КЛИЕНТЕ ИЛИ НА ОРГАНИЗАЦИИ**

Само название нашего подхода может вызывать недоумение у читателя. Известна центрированная на клиенте психотерапия К. Роджерса (К. Роджерс, 2006) — подход, основанный

на гуманистической традиции, базовой аксиомой которого является утверждение, что каждый человек стремится к самоактуализации, к личностному развитию, самосовершенствованию. При чем здесь управленческое консультирование, которое многими понимается как работа инжиниринговая, экспертная, связанная в большей мере с объективными, чем субъективными изменениями?

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

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