

М. А. Иванов

КЛИЕНТЦЕНТРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ

Статья посвящена изложению методологических принципов авторского подхода к управленческому консультированию. В качестве объекта консультирования рассматривается система, состоящая из трех элементов: клиент—организация—среда; в качестве основной цели консультирования — оптимизация взаимодействия в этой системе. Обсуждаются ценностная основа подхода, принципы взаимодействия с клиентом, позиции консультанта и клиента в процессе работы.

Ключевые слова: управленческое консультирование, клиентцентрированный подход, организацияцентрированный подход, системный подход, клиент, контракт, принципы взаимодействия с клиентом, процессность и экспертность в консультировании.

The article is dedicated to a description of the author's approach to management consulting. The author considers the object of consulting as a system with three elements: client—organization—environment. The alignment of interaction in this system is considered to be the main goal of consulting process. Values basis of the approach, principles of interaction with a client, special consultant's position are described in the article.

Key words: management consulting, client-centered approach, organization-centered approach, systems concept, client, contract, principles of interaction with client, process and expertise in consulting.

Управленческое консультирование — направление практики, а не науки. Оно предполагает использование активных методов воздействия и имеет своей целью оказание помощи в управлении организацией. При этом управленческое консультирование, наверное, может считаться наиболее наукоемким направлением практики: здесь необходимы знания не только в области организационной психологии и психологии управления, но и в области кибернетики, экономики, финансов, права, часто — инженерные, технологические познания. Поэтому название нашего подхода — клиентцентрированный — может вызывать удивление. Всем известна центрированная на клиенте психотерапия К. Роджерса (2008), основанная на гуманистической традиции и имеющая в качестве

Иванов Михаил Аркадьевич — канд. психол. наук, ст. науч. сотр. кафедры социальной психологии ф-та психологии МГУ. *E-mail:* maivanov@mail.ru

базовой аксиомы утверждение, что каждый человек стремится к самоактуализации, к развитию, к самосовершенствованию. При чем здесь управленческое консультирование, которое многими понимается как работа инжиниринговая, экспертная, связанная в большей мере с объективными организационными изменениями?

Объяснимся. В конце 1980-х гг. мы с большим сомнением относились к попыткам психотерапевтов перенести свой опыт работы с чувствами и переживаниями людей в сферу консультирования по управленческим проблемам бизнесменов и политиков. Нам было известно, что такие клиенты, стремящиеся «оставлять эмоции дома», а на работе действовать рационально и прагматически, даже о своих чувствах говорят на языке финансовой политики, бюджетов и бизнес-планов и часто отказываются понимать и признавать нелогичные и нерациональные материи; мало интересуются прошлым, и причины уже совершенных поступков и принятых решений анализируют лишь с точки зрения «работы над ошибками»; предпочитают искать ответы на вопросы «Зачем?» и «Как?», т.е. сфокусированы на актуальных проблемах и на планировании благоприятного будущего. И все-таки название подхода, который мы пытаемся применять и развивать в последние 20 лет, кажется нам точным. Прежде всего, такое название позволяет подчеркнуть очень важное для нас убеждение, что человек (личность) первичен, а организация вторична. Организация всегда лишь инструмент для реализации неких целей, которые формулируют для себя ее члены. Тех целей, которые не могут быть достигнуты без организации. Иногда сотрудник организации не формулирует никаких целей, но стремится участвовать в деятельности организации, так как не видит иных способов для выживания, самореализации, борьбы с одиночеством и т.п. Но и в том случае, когда в организации приходят не «за чем-то», а «потому что», она выступает всего лишь как средство.

Мы подчеркиваем первичность личности клиента по отношению к его организации, так как при обратном подходе — центрированном на организации — человек в конечном счете всегда рассматривается как ее «прислужник, раб». Неслучайно многие наши клиенты — собственники, создатели организаций — говорили, что чувствуют себя, как «каторжники, прикованные к тачке». С этой точки зрения всех людей, не только консультантов, можно разделить на человекоцентрированных и организацияцентрированных. И в настоящий момент, к сожалению, вторых среди консультантов по управлению подавляющее большинство.

Впрочем, клиентцентрированность в консалтинге не сводится к приоритетности ценности личности. В своей работе мы постоянно применяем выделенные К. Роджерсом (2008) **принципы взаимодействия с клиентом.**

1. *Принцип уникальности.* Каждый человек обладает своим уникальным жизненным опытом и воспринимает мир через призму этого

опыта. Поэтому уникален не только сам человек со своим внутренним миром, но и его восприятие, и оценка других людей и внешних событий. Применительно к управлению этот принцип проявляется в следующем:

- Каждый член организации предъявляет к ней свои требования.
- Каждый член организации имеет свои особые интересы.
- Побуждающие мотивы у членов организации разные, и, следовательно, системы мотивации не могут быть универсальными, а должны учитывать уникальность мотивации сотрудников.

- Каждый член организации обладает уникальными ресурсами, использование которых может сделать организацию эффективнее.

- Организация во многом является проекцией *первого лица*, и поэтому в основе ее организационной культуры лежат именно его ценностные приоритеты, задающие уникальность этой культуры.

- Масштаб бизнеса и стратегии его развития ограничены целями и ценностями *первого лица* организации, его готовностью принимать на себя риски, его представлениями о себе, о своем идеальном будущем и о будущем его организации.

2. *Принцип конгруэнтности*, предстающий в концепции К. Роджерса как требование целостности и искренности консультанта и клиента, в управленческом консультировании приводит:

- к требованию открытой позиции консультанта, его готовности к равноправному партнерству с клиентом;

- к требованию открытости и искренности клиента;

- к необходимости помощи клиенту в осознании причин нарушения целостности его личности и в поиске путей ее восстановления;

- к необходимости анализа организации с точки зрения целостности, т.е. осознания наличия или отсутствия соответствия стратегии, бизнес-процессов, структуры управления, организационной культуры требованиям сотрудников, учредителей, клиентов.

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

- необходимость диагностики, выслушивания и стремления понять любого члена организации, принять его интересы, убеждения и представления как реальность, не требующую оценки (критики или восхищения);

- если консультанту кажется, что члены организации говорят глупости и чего-то не понимают, то это, скорее всего, означает, что он недостаточно хорошо провел диагностику и не учитывает каких-то значимых для них факторов.

— консультант и клиент должны постоянно находиться в диалоге — обмениваться представлениями, идеями, информацией, а не критикой чужих идей и убеждений.

На этих принципах, на наш взгляд, должно строиться взаимодействие консультанта с клиентом и в психотерапии, и при психологическом консультировании, и при управленческом консалтинге. Но, объясняя выбор названия нашего подхода, мы начали с описания особенностей взаимодействия и отношений консультанта с клиентом. Это, действительно, важнейший аспект любого консультирования, и управленческого в том числе. Но есть и другие важные вопросы, ответы на которые и задают специфику подхода.

Кто клиент в управленческом консультировании? На этот вопрос отвечают по-разному. А.И. Пригожин пишет о «распределенном клиенте» (2011, с. 15). Некоторые авторы считают клиентом всю организацию, другие — клиентов самой организации (Вахин, 2011). Кто-то идет дальше и в качестве клиентов рассматривает всех стейкхолдеров (Greiner, Schien, 1988), т.е. тех, кто так или иначе влияет на деятельность организации извне.

Наша позиция по этому вопросу такова: клиент в консультировании — это человек (или группа людей), который выбирает консультанта и несет ответственность за свой выбор — оплачивает его профессиональную помощь и имеет возможность отказаться от его услуг («передумать»). Ни гражданское общество, ни рядовые сотрудники организации или ее клиенты не выбирают консультанта, не оплачивают его работу и не имеют (или имеют мало) возможностей на него повлиять. Клиентом может быть лишь тот человек (или группа людей), с которым заключен контракт (Иванов, 2006), предполагающий взаимную ответственность сторон. В организации контракт может быть заключен только с лицом (или органом), уполномоченным принимать решения по проблемам, являющимся предметом консультирования, и распоряжаться бюджетом, из которого будет проводиться оплата работы консультанта. Это значит, что при консультировании по стратегическому управлению клиентом может быть учредитель организации, или Совет директоров, или Генеральный директор (по решению Совета директоров). А при консультировании по локальным темам (маркетингу, ИТ, работе с персоналом и т.п.) клиентом может быть коммерческий, финансовый, ИТ или HR-директор. Но ведь при любом консультировании может возникнуть необходимость привлечь к работе не только клиента, но и других сотрудников или даже внешних для организации людей. Все эти люди должны знать, в чьих интересах работает консультант, кто его клиент. А клиент в свою очередь должен знать, с кем и в каких целях работает консультант, представляя его интересы. Таким образом, при диагностике организации (Липатов, 2004) все опрашиваемые консультантом люди рассматриваются как эксперты, но не как клиенты. С ними можно заключать контракты как с

экспертами, но не как с клиентами, поскольку консультант работает не в их интересах, а в интересах третьего для них лица. У многих коллег такой подход может вызвать возмущение: ведь консультант должен стараться, чтобы всем становилось лучше, чтобы все выигрывали от его работы. Автор данной статьи тоже сторонник «win-win-стратегии» (Гришина, 2008) в работе, но на практике далеко не всегда удается ее реализовать, а поэтому никому, кроме клиента, консультант не может гарантировать ничего, кроме соблюдения конфиденциальности и стремления понять его личное мнение.

Особенности работы консультанта. Клиентцентрированное управленческое консультирование системно (Акофф, 2002; Альгшулер, Городнов, 2011). Его объект — система, включающая клиента, среду и организацию. Под средой понимаются все объекты за пределами организации, которые оказывают влияние на нее и клиента или подвержены их влиянию (Иванов, Шустерман, 2006, с. 85). Цель такого консультирования — помощь в согласовании, выравнивании (*alignment*) взаимодействий в рамках данной системы. Такое согласование, приведение во взаимное соответствие различных видов внешних и внутренних взаимодействий ведет к изменению системы, повышению ее эффективности. Изменяется не только организация в целом, но и сам клиент, его взаимодействие с другими людьми, его восприятие и отношение к среде и своей организации. При клиентцентрированном управленческом консультировании диагностика охватывает следующие стороны организационной жизнедеятельности: 1) бизнес-составляющую (состояние и тенденции рынков, бизнес-модель, реализуемая клиентом); 2) социально-политическую составляющую (государственная политика, состояние общества, культура, общественное мнение); 3) управленческую составляющую (цели, видение будущего организации, стратегия, управленческая политика, структура и функции управления); 4) социально-психологическую составляющую (организационная культура, особенности персонала); 5) личностную составляющую (личность клиента, его личные цели, интересы, проблемы и ожидания, его личностные ресурсы и ограничения). Ни одной из этих составляющих нельзя пожертвовать без потери качества диагностики. Внимание клиента в тот или иной момент может быть сконцентрировано на какой-либо одной из них, но консультант обязан всегда сохранять объемное видение, чтобы помочь клиенту не пропустить, вовремя увидеть открывающиеся возможности и минимизировать возникающие риски.

Такой подход сопоставим с трехаспектным подходом, разработанным М.Г. Ярошевским (1978) для анализа и изучения науки. В рамках его подхода предполагается, что ни один процесс или феномен научной деятельности не может быть адекватно понят и объяснен вне рассмотрения 3 аспектов деятельности: предметно-логического, социально-научного и личностно-психологического. При этом предметно-логический

аспект включает как общую логику развития науки, так и конкретную научно-исследовательскую программу, реализуемую ученым или научной группой. Социально-научный аспект предполагает как оценку социальной среды (общества, общественного мнения, борьбы научных школ), так и учет отношений внутри научной группы и организации. Личностно-психологический аспект подразумевает изучение особенностей уникальной личности ученого — автора научно-исследовательской программы или группы таких авторов. Свой подход, разработанный для исследования научной деятельности, М.Г. Ярошевский распространял значительно шире, полагая, что заложенные в нем принципы должны составить основу социальной психологии в целом. Действительно, вне зависимости от того, какой из социальных институтов или видов деятельности мы изучаем (наука, бизнес, культура, политика и т.п.), речь всегда идет о некоей 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 выборы кажутся со стороны неумными, непонятными и нелогичными.

Применение трехаспектного подхода к управленческому консультированию может выглядеть следующим образом: предметно-логический аспект (бизнес и управленческая составляющие), социальный аспект (социально-политическая и социально-психологическая составляющие), личностно-психологический аспект (личностная составляющая). Хотя мы выделяем не 3, а 5 составляющих, принцип единства объективного, социального и личного сохраняется.

Казалось бы, стремясь к системности, мы теряем гуманистичность подхода, он перестает быть роджерсианским. Но, на наш взгляд, принцип конгруэнтности при клиентцентрированном управленческом консультировании работает. Клиент может стремиться к личностному росту, к развитию и взрослению, но в реальных условиях мечты, чувства, мысли и ощущения должны быть конгруэнтны и объективному состоянию бизнеса, и социально-политической ситуации, и организационной и управленческой реальности, иначе неминуема фрустрация, депрессия, крах бизнес-организации. Но если систему управления и даже бизнес-модель можно изменить, организацию можно продать, то состояние рынков и социально-политическую составляющую приходится принимать как данность. И, отдавая приоритет именно личности клиента, имея в виду его интересы и развитие, консультант по управлению обязан помнить, что нарушение внешней конгруэнтности рано или поздно приведет к потере конгруэнтности внутренней.

Клиентцентрированный подход предполагает **процессное** (ориентированное на процесс) **консультирование**. Но что это значит на практике? Э. Шейн, автор классической монографии по процессному

консалтингу, определяет его как «установление таких отношений с клиентом, которые позволяют клиенту воспринимать, понимать и влиять на ход событий, происходящих в его внутренней и внешней среде, чтобы улучшить ситуацию, как этого хочет сам клиент» (Шейн, 2008, с. 33). В этом определении акцентируются особенности отношений и взаимодействий, которые возникают между консультантом и клиентом и делают клиента более эффективным. Э. Шейн не случайно не упоминает здесь ни модель консультирования (а он выделяет 3 такие модели), ни используемые консультантом методы. Описывая же собственно модель процессного консультирования, он подчеркивает: «Модель консультирования по процессу делает акцент не только на совместной постановке диагноза, но и на передаче клиенту навыков консультанта в диагностике и решении проблем» (там же, с. 28). Это значит, что центральным моментом в процессном консультировании является не отсутствие экспертности, а наличие совместной работы консультанта и клиента. При таком понимании различия экспертного и процессного консультирования сводятся к тому, что в первом случае консультант выполняет некие функции за клиента, а во втором случае эти функции выполняются ими совместно, так что происходит взаимное обучение, обмен знаниями, навыками, умениями и состояниями. Но для такого взаимодействия с клиентом консультант обязан быть экспертом. Он обязан обладать знаниями и навыками в управлении, уметь видеть и анализировать управленческие проблемы, находить альтернативные варианты их решения и выбирать оптимальный для заданной ситуации вариант.

Исходя из сказанного **клиентцентрированное управленческое консультирование** можно охарактеризовать **как процесс взаимодействия двух экспертов**. Клиент, как правило, лучше знает и чувствует свой рынок, своих клиентов, свою организацию (особенно в начале работы) и, главное, является «экспертом по себе»: знает, чувствует, чего он хочет сегодня и в будущем. Консультант знает, как подобные задачи решаются в других организациях, в других отраслях и как помочь клиенту перевести его имплицитные знания и чувства в осознаваемые, сформулированные критерии выбора, требования к своей организации. Но ответственность этих экспертов разная. Клиент, как это формулирует Э. Шейн, — «владелец проблемы». Принятие решения — это исключительно его ответственность. Он же имеет полномочия добиваться реализации принятого решения. А вот диагностика и формулирование проблемы, генерация возможных вариантов ее решения, разработка программы реализации принятого решения составляют как раз содержание взаимодействия клиента с консультантом.

Для подхода к консультированию, описанному Э. Шейном, вопрос о том, кто же в некий момент времени является клиентом консультанта в организации, нелегкий. «Иногда я сталкиваюсь с тем, что не знаю, на

кого работаю, или сотрудничаю с несколькими людьми, задачи которых прямо противоположны» (Шейн, 2008, с. 80).

Клиентцентрированный подход предполагает, что клиентом всегда будет один человек (или одна малая группа людей), с консультант заключил контракт и интересы которой для него приоритетны. Именно этому клиенту, имеющему легитимное право принимать решения, консультант помогает превратить организацию в эффективный инструмент реализации его (клиента) целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Акофф Р.Л.* Акофф о менеджменте. СПб., 2002.
- Альшулер И., Горднов А.* Бизнес как система. СПб., 2011.
- Вахин А.А.* Почему они уходят? // Консультант по управлению. 2011. № 2. С. 40—44.
- Гришина Н.В.* Психология конфликта. 2-е изд. СПб., 2008. (Мастера психологии).
- Иванов М.А.* Социально-психологическое консультирование // Социальная психология: Практикум / Под ред. Т.В. Фолomeевой. М., 2006. С. 449—477.
- Иванов М.А., Шустерман Д.М.* Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. М., 2006.
- Липатов С.А.* Модели и методы организационной диагностики // Методы практической социальной психологии. Диагностика. Консультирование. Тренинг / Под ред. Ю.М. Жукова. М., 2004. С. 48—67.
- Пригожин А.И.* Что такое глубокое консультирование? // Консультант по управлению. 2011. №1. С. 10—21.
- Роджерс К.* Консультирование и психотерапия. Новейшие подходы в области практической работы. М., 2008.
- Шейн Э.* Процесс консалтинга. СПб., 2008.
- Ярошевский М.Г.* Программно-ролевой подход к исследованию научного коллектива // Вопр. психологии. 1978. № 3. С. 40—53.
- Greiner L.E., Schien W.E.* Power and organizational development. Mass. etc., 1988.