

Предисловие, или Семь реальностей консультанта

*«Сократ был греческим учителем.
Он давал людям советы. Они его отравили».*
(из детского сочинения)

Советники. Одним из самых глубоких социальных инстинктов человека является желание давать оценку мыслям, словам и действиям других людей. Люди повсюду дают советы. Одни критикуют и судят соседей, судят жителей других городов, особенно столиц. Другие обсуждают обычаи народов и решения собственного правительства, сослуживцев и начальников, министров и депутатов, школьников и дворников. Родители сетуют на поведение детей. Дети жалуются на действия родителей и учителей. Бесчисленные роли, в которых мы оказываемся в жизни и столь же бесчисленные суждения, критика и советы. В разных ролях люди моделируют то, как бы они поступили на месте другого. Советы — совершенно бесплатные. Мудрые советы, просто советы, советы абсурдные и даже советы опасные. Постепенно в сознании формировались правила поведения в роли советника, консультанта. Известен хрестоматийный пример — библейская история про то, как Иофор (консультант) советом исправил неэффективное управление народом своего зятя Моисея (менеджера). Некогда быть советником правителя было столь же престижно, сколь и опасно: можно было лишиться головы. Современный консультант обретает профессионализм и репутацию. Консалтинг это индустрия, влияние которой в настоящее время непропорционально сильнее многих других видов деятельности человека. Охват также впечатляет: от переустройства интерьера магазина до реорганизации социально-го обеспечения страны.

Консультанты. Термин «консультант» имеет широкое толкование. Это практически любой человек, дающий советы. Консультант по управлению или менеджменту — специалист, дающий советы человеку с управленческими ответственностями. Консультантами становятся разными путями: после вузовского образования и дополнительной подготовки, а также после опыта работы в ком-

мерческих, производственных, исследовательских и образовательных организациях. Давать советы по управлению и самому управлять — разные вещи. Работа консультанта — «думанье», это в основном мыслительная деятельность, подготовка изменений организации клиента. Работа менеджера — «делание», принятие решений и претворение их в действие. Эти роли в одном человеке не всегда удачно сочетаются. Поэтому нередки факты, когда опытный менеджер не способен быть консультантом, а консультант оказывается посредственным менеджером.

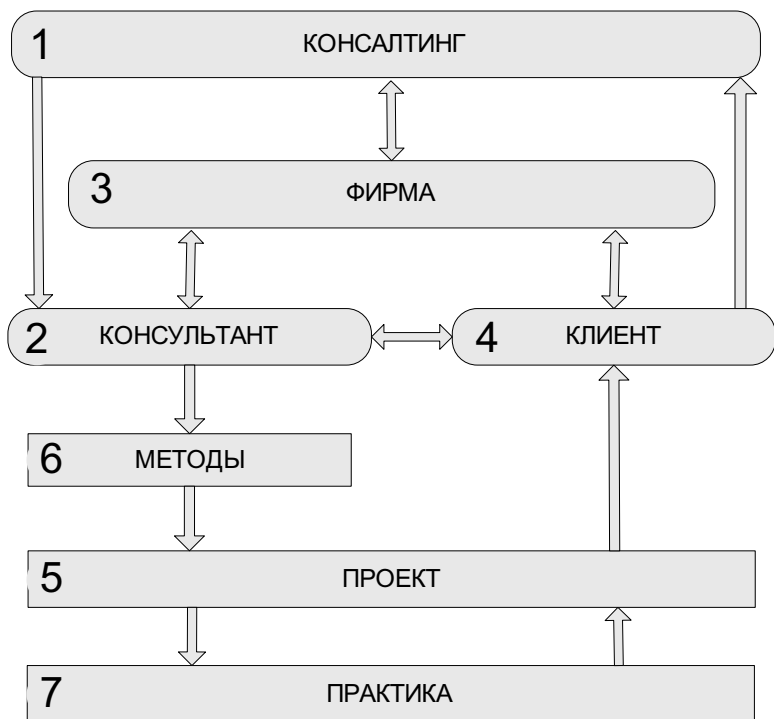
Консалтинг. Консалтинг это сфера интеллектуальных услуг и законодательно не регулируемая деятельность. Любой желающий может открыть бизнес и начать его практиковать. Природа консалтинга имеет надстроечный характер, призванный организовывать другие формы и предполагает больший интеллект, больше знаний и умений. В этом заключается и проявляется необходимость применять специальные правила деятельности и создавать профессию. Мировой оборот консалтинга исчисляется уже сотнями миллиардов долларов. Индустрия это или отрасль, сфера услуг или метасреда — в любом случае феномен деятельности консультантов сравним с самыми крупными видами бизнеса. В самой среде консультационных компаний заметно ужесточение конкуренции и укрупнение бизнеса. Конкуренция наиболее сильна в сфере поиска лучших людских ресурсов. Крупные консультационные фирмы охотятся за выпускниками МВА лучших университетов. На найм лучших умов не жалеют средств. Стартовая зарплата при приеме стратегических консультантов является мечтой любого специалиста.

Число консультантов растет. Основная масса — специалисты разных областей бизнеса. Они самостоятельно устанавливают правила коммерческих сделок — так, как понимают их на основе своих воззрений и личных этических норм. Все больше появляется сообщений о коррумпированных заказчиках, нанимающих консультантов, обеспечивающих «откат», «нужные» результаты аудита, оценки капитала в приватизационных проектах. Сблазн легко получить большие деньги весьма неприятен дискредитацией профессии консультанта. Способ противодействия есть, испытан десятилетиями — создание ассоциаций и управление профессиональной деятельностью с помощью профессиональных стандартов и этических норм. Скандалы, связанные с нарушением профессиональных кодексов крупными мировыми консалтинговыми фирмами, являются скорее подтверждением фактов контроля общественностью и государственными структурами.

Специализации. Подходы и специализации консультантов исходят: а) прежде всего из образования и специальности консультанта; б) представлений консультантов о ресурсной приоритетности и важности составляющих функций организации. Так, юрист предлагает юридические услуги и полагает, что правовые основы деятельности организации являются основополагающими. Консультант-финансист думает, что финансовые системы и технологии решают и остальные проблемы. Специалист по человеческим ресурсам ходит с транспарантом: «кадры решают все». Обучающий и тренер-консультант уверен, что учение – основа всего, поскольку «знание – сила». Производственное консультирование может ссылаться на то, что отец научного менеджмента Фредерик Тейлор начинал свою работу с анализа производственных систем и затрат. Маркетинговое консультирование предполагает оптимальное взаимодействие с потребителем и рынком. Консультант по логистике предлагает оптимизацию материальных потоков: поиск, поставку и управление запасами лучших видов сырья. Консультирование по информационным технологиям и системам дают возможность перестроить и автоматизировать все процессы в организации. Консультанты по внешним средам – экологии, социологии, макроэкономике выходят за пределы организации и утверждают, что их анализы приоритетны для всех организаций. На самом деле, это – свод специализаций консультационных услуг в управленческом консультировании.

Семь реальностей консультанта. Эта книга написана на основании опыта и практики автора как консультанта, а также образования и собственного представления о консалтинге и профессии консультанта. По моему мнению, деятельность консультанта происходит в семи реальностях, которые можно представить в виде схемы (рис. 1). Содержание их таково:

1. Консалтинг: регулирование отрасли, классификации консалтинга, ассоциации и институты, обучение и сертификация.
2. Консультант: содержание профессии консультанта и развитие компетенций.
3. Консалтинговая фирма: управление бизнесом и развитие ценности фирмы.
4. Клиент: клиентская организация, маркетинг консалтинговых услуг, отношения с клиентом.
5. Проект: содержание консалтингового проекта.
6. Методы: приемы, методы, технологии и инструменты консультирования.
7. Практика: образцы и описания выполненных проектов.



На схеме показаны преобладающие взаимосвязи и взаимозависимости между элементами или реальностями. В действительности эти связи сложнее и находятся за возможностью их рационального описания. Области знаний, которые могут быть необходимы консультанту, не имеют границ. Нашей целью было представить ядро этого знаний.

Чем не является эта книга и чего в ней нет? Она не является пособием по менеджменту. Предполагается, что любой читающий эту книгу хорошо знает менеджмент и основы бизнеса. Здесь представлены некоторые методы организационной диагностики, но отсутствует полное содержание теории организации и управления организационными изменениями. На эту тему существует множество специальной литературы. Здесь нет разделов о консультировании в различных областях знаний и отраслях применений и практики. Даже обзор всевозможных областей может составить энциклопедический труд, в котором конкретный раздел для специалиста окажется поверхностной беллетристикой. Содержание

книги построено на авторском видении предмета консалтинга, раскрываемого в структуре «семи реальностей консультанта».

Назначение книги. По замыслу книга составлялась как многоплановая работа: а) исследовательский труд; б) учебник и самоучитель; в) практическое руководство. Вся структура содержания построена вокруг описания спектра задач, которые решались в нашей работе, и тех проблем, которые остаются нерешенными. В этом представляется научно-исследовательская цель работы. В ее основу положен реальный опыт автора в профессиональной подготовке консультантов по управлению. Прилагаемые в разделах тренинг-практикумы в виде заданий и упражнений формировались, использовались и многократно корректировались на конференциях профессиональной ассоциации «Консалтинг Сибири» и в ходе работы Сибирской школы консультантов. В этом смысле книгу можно рассматривать как учебное пособие для образовательных учреждений и как самоучитель. Книга содержит множество форм, инструментов, описаний методов консалтинга. Поэтому работу можно использовать как практическое руководство для ведения консалтингового бизнеса. Значительная ее часть направлена на повышение квалификации среды потребителей консультационных услуг и продукции – клиентов. Определенная часть книги содержит описание опыта создания профессионального сообщества консультантов. Она может быть полезной для ассоциаций и институтов консалтинга. Таким образом, нашей аудиторией являются консультанты, владельцы консалтингового бизнеса, клиенты – потребители консалтинговых услуг, профессиональные сообщества, государственные и некоммерческие организации, образовательные и научные учреждения. Прямое назначение книги – служить учебным пособием для школ консультантов и факультетов консалтинга.