
СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

УДК 6501

DOI 10.26425/1816-4277-2019-4-158-162

Красовский Юрий Дмитриевич

д-р социол. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва

e-mail: u.d.krasovskiy@mail.ru

ПЕРВИЧНЫЕ КОММУНИКАЦИИ КОНСУЛЬТАНТА С ЗАКАЗЧИКОМ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

Аннотация. Представлены в digital-формате четыре возможных варианта стратегий консультанта на начальном этапе управленческого консультирования высшего руководства компаний на стадии формирования гипотез и их корректировки в процессе последующего использования авторских социальных методик. Особенностью таких исследований является последующая разработка имитационных моделей в цифровом визуаграфическом формате. Главное внимание уделено описанию исследовательских консалт-разработок в анализе управленческих ситуаций. В списке литературы приведены наиболее авторитетные исследователи в российской практике управленческого консультирования.

Ключевые слова: digital-управленческое консультирование, визуализированное digital-интервью, зондажная консалт-диагностика, диагностические экспресс-методики, коммуникативная инверсия, визуаграммное управленческое консультирование.

Krasovskii Yurii

Doctor of Sociological Sciences, State
University of Management, Moscow

e-mail: u.d.krasovskiy@mail.ru

PRIMARY COMMUNICATIONS OF THE COUNSELLOR WITH THE CUSTOMER IN MANAGEMENT CONSULTATION

Abstract. Four possible variants of the consultant's strategies at the initial stage of management consulting of top management of companies at the stage of forming hypotheses and their adjustment in the process of subsequent use of author's social techniques have been presented in a digital format. A feature of such researches is the subsequent development of simulation models in a digital visual graphic format. The main attention has been paid to the description of research consult-development in the analysis of managerial situations. The most authoritative researchers in the Russian practice of management consulting have been adduced in the list of references.

Keywords: digital management consultation, visualized digital interview, probe consult-diagnostics, diagnostic rapid methods, communicative inversion, visual management consultation.

Основной проблемой управленческого консультирования всегда является то, как сложатся служебно-личностные отношения консультанта с заказчиком. В научной литературе проблематике управленческого консультирования уделяют меньше всего внимания, хотя именно эти отношения определяют все остальные коммуникации и разработки консультанта [1, 4, 5, 6].

Начальный этап digital-управленческого консультирования возникает в процессе знакомства с заказчиком. Если встреча организуется по инициативе заказчика в его офисе, что бывает почти всегда, то у консультанта возникает вопрос, почему он обратился персонально к нему. В большинстве случаев бывает так, что заказчик (клиент) обращается именно к этому консультанту по рекомендации коллег по бизнесу. Первая встреча всегда очень важна, так как от ее результатов зависит дальнейший формат их сотрудничества. Поэтому консультант тщательно готовится к встрече: изучает информацию о фирме клиента; подбирает

© Красовский Ю.Д., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



необходимые для клиента консалт-материалы; продумывает план беседы, при котором заказчик (клиент) делился бы своими управленческими и маркетинговыми проблемами, побудившими обратиться за консалтинговой помощью. Целесообразно применять метод представления обсуждаемых проблем в виде визуаграмм и визуальных моделей. Для этого консультант должен заранее подготовить их в качестве основополагающего материала для собеседования. Важно вести беседу от общих проблем к частным и трудно решаемым для определения нужд заказчика, его надежд и ожиданий от управленческого консультирования. В зависимости от разъяснений клиента консультант выстраивает свою поведенческую линию предложения консалтинговых услуг, стараясь удовлетворить надежды и ожидания клиента. В процессе такой взаимознакомительной беседы у переговорщиков могут возникать «точки соприкосновения» в понимании трудностей решения управленческих проблем, способов преодоления этих трудностей, разработки конкретного консультационного плана работ и даже проявления взаимных симпатий. Так формируются исходные психо-деловые коммуникации «консультант-заказчик».

Во время первой встречи консультант и заказчик хотят узнать друг о друге как можно больше в процессе обсуждения тех проблем, которые возникли у заказчика, или которые возникают постоянно, но плохо решаются. С одной стороны, первичные коммуникации насыщаются деловым содержанием в процессе первой беседы, но, с другой стороны, собеседники психологически напряжены, так как хотят понять, можно ли работать совместно. Заказчик своими вопросами проверяет, насколько компетентен консультант в решении управленческих проблем и каких, какой опыт есть у него, а консультант проверяет, насколько компетентен заказчик в управлении, насколько он попал в неуправляемую ситуацию и почему, какой объем работы ему предстоит выполнять. Если они почувствуют доверие друг к другу и договорятся о сотрудничестве, обсудив сроки выполнения заказа и приемлемые цены, то первичный контакт срабатывает. Главное условие, которое обговаривает консультант – быть независимым в получении объективной информации. Однако это условие бывает трудно выполнимым.

Могут возникать ситуации, когда потенциальный клиент приглашает на беседу другого консультанта из конкурирующей консалтинговой фирмы, который соглашается работать на более приемлемых для него условиях.

На первом этапе отработки деловых коммуникаций консультант подписывает с заказчиком либо документ о деловом сотрудничестве, либо контракт на определенное время исполнения консалтинговых работ. Перечень его консалтинговых услуг обычно закрепляется в договоре (контракте), который отражает их спецификацию. В договоре (контракте) необходимо зафиксировать:

- 1) основное содержание консалтинговых работ;
- 2) определение цикла консалтинговых работ;
- 3) определение расценок за консалтинговые работы по согласованию сторон; в) позиции сторон в определении результатов консалтинга;
- 4) условия эффективной работы консультанта по управлению;
- 5) условия выхода консультанта из договора (контракта);
- 6) условия выхода клиента (заказчика) из договора (контракта);
- 7) условия изменения договора (контракта) консультантом;
- 8) условия изменения договора (контракта) клиентом (заказчиком);
- 9) дополнительные условия договора (контракта) по инициативе консультанта;
- 10) дополнительные условия договора (контракта) по инициативе клиента (заказчика);
- 11) специфические требования, возникающие в случае форс-мажорных обстоятельств.

До подписания договора (контракта) консультанту необходимо проконсультироваться с юристом. Однако на стадии подписания договора (контракта) сторонам по инициативе консультанта следует внести пункт: «Консультант и клиент (заказчик) сотрудничают друг с другом в атмосфере доверия и взаимопонимания».

Однако консультанту рекомендуется вступать в контрактные отношения с клиентом (заказчиком) после того, как он проведет зондаж управленческих затруднений, соберет необходимые и достаточные факты для прояснения реальной проблемной ситуации. До этого консультант может работать с клиентом (заказчиком) на основе предварительного договора или соглашения.

Следует иметь в виду, что содержание зондажной консалт-диагностики зависит и от характера консалт-заказов. В сфере управленческого консультирования существует три типа консалтинга по объему организационно-управленческой проблематики: локальный, когда консультантам предлагают решить какую-то

конкретную задачу; комплексный, когда им надо решить какую-то возникшую проблему, состоящую из совокупности задач; системный, когда им надо решить совокупность взаимосвязанных проблем. Но, начиная работать в деловой организации, консультанты всегда стоят перед выбором той или иной стратегии собственного поведения. Отношения с заказчиками зачастую могут складываться так, что ограничиваются лишь помощью им в решении локальных (частных) задач. Или комплексных, когда руководителю (главе фирмы) важно решать совокупность задач, составляющих какую-то проблему, но так, чтобы, прежде всего, сохранить или усилить свой авторитет [5].

Психологические парадоксы в зондажной консалт-диагностике возникают чаще всего потому, что глава фирмы и хочет, и не хочет, чтобы консультанты слишком глубоко вникали в те управленческие проблемы, которые он считает своей прерогативой. Поэтому консультантам приходится каждый раз зондировать зону допустимости в его личный управленческий мир. Так возникает вторая сфера приложения их усилий, которая становится побочным продуктом организационной консалт-диагностики фирмы. Ее возникновение зависит от частоты согласований работы консалт-группы с главой фирмы.

Могут быть три типичных ситуации главы фирмы в его отношении к консультантам: настороженное; амбициозное; одобрительное. Во всех этих случаях зондажно-цифровая диагностика должна быть очень выверенной. Есть способы «снятия» таких психологических барьеров, которые появляются на каждом из этапов консалт-диагностики. На первом этапе преодоление настороженности главы фирмы можно нейтрализовать постановкой проблемы о долгосрочном сотрудничестве, в котором консультанты могут стать партнерами. На втором этапе, когда может возникнуть амбициозность главы фирмы («Я здесь хозяин!»), важно заранее понять его скрытые мотивы и организовать работу консалт-группы так, чтобы добиваться успехов в пределах возможного. Глава фирмы в этом случае либо сам предложит расширить зону допустимости в его «личный управленческий мир», либо переформулирует задачи консультантам.

В зондажной консалт-диагностике могут быть три варианта ситуаций коммуникативного взаимодействия консультантов с руководителями подразделений. Консалт-ситуация коммуникативного погружения [3]. Заказчик и консультант договариваются о начале консалтинговых работ, которые предстоит выполнить консультанту с представлением предварительного плана выполнения заказа с последующими уточнениями. В этом случае консультант договаривается с заказчиком о необходимости встречи с его помощником, который может стать впоследствии куратором-посредником в реализации консалтинговых услуг, а также просит встретиться с топ-менеджерами либо по-отдельности, либо со всеми, чтобы комплексно войти в проблематику управленческого консультирования методом «сверху – вниз». Может быть и такой вариант, когда консультант договаривается о встрече с руководителями среднего звена управления и специалистами, чтобы понять управленческую проблематику там, где возникают информационно-коммуникативные потоки «сверху» и «снизу», образуя своеобразные «ИК-узлы». Именно на среднем уровне «узлового» консалтинга («развязки ИК-узлов») можно быстро понять все изъяны деловой организации. Наконец, у консультанта есть в запасе встречи с руководителями низового звена управления, которые, как правило, наиболее всего втянуты в возникающие противоречия и трудности исполнения распоряжений и приказов вышестоящего руководства. Именно они чаще всего и являются основными «страдальцами» искаженного управления. Зондажно-цифровая диагностика этих низовых управленческих звеньев зачастую оказывается необходимой и самой важной, чтобы понять, что происходит в организации управления на низовом уровне управления.

Во всех этих встречах с руководителями подразделений консультант (или руководитель консалтинговой группы) должен иметь диагностические экспресс-методики для оценки степени запутанности управленческой деятельности, противоречивости управленческих отношений и конфликтногенности управленческих позиций. Налаживание первичных коммуникаций в системе глубокого погружения является главной проблемой для консультанта или руководителя группы консультантов. Однако это трудоемкий процесс. Более того, в практике управленческого консультирования приходилось сталкиваться с нежеланием руководителей делиться информацией с «чужим»: в этом случае взаимность коммуникации блокировалась. Или, наоборот, руководители делились с консультантом «наболевшими» проблемами в надежде, что консультант, «человек со стороны», поможет, наконец, их решить. Но были и такие случаи, когда руководители, виновные в дезорганизации управления, старались переложить свою вину на других, чтобы уйти от ответственности, т. е. давали консультанту ложную информацию. Бывало и то, когда против консультанта некоторые

руководители начинали плести интриги, чтобы принизить его профессиональный статус и чтобы лишить его доверия со стороны высшего руководства. Бывали случаи, когда полученная информация предоставлялась главе фирмы так, что он усматривал в этом собственную вину, но старался переложить свою ответственность на подчиненных. Или замалчивал ее, не желая подрывать свою власть. И тогда первичные коммуникации консультанта или руководителя группы консультантов нарушались, поскольку консультант становился нежелательной персоной, так как не оправдывал надежд главы фирмы, поскольку его скрытым мотивом приглашения консультантов было усиление собственной власти. В этом случае происходит коммуникативная инверсия, т. е. перевертыш его сознания: вместо совершенствования управления глава фирмы подразумевает усиление собственной власти, а результаты зондажной консалт-диагностики используются им как научное доказательство своей правоты.

Ситуации коммуникативного погружения могут быть эффективными с точки зрения сбора и оценки системной информации, но рискованной с точки зрения репутации консультанта. В ситуациях коммуникативного погружения к тому же не всегда удается наладить деловые и психологические контакты с руководителями среднего звена управления и с руководителями низовых звеньев, а также с главой фирмы, который может использовать полученную информацию в своих личных интересах. Но все же в зондажной консалт-диагностике коммуникативного погружения обнаруживается целостная картина изучаемой деловой организации. Если она проходит без коммуникативных эксцессов, то после ее завершения становится окончательно ясно, каковы управленческие патологии, как можно их преодолевать, какие диагностические методики применять далее, где главные звенья развития и роста деловой организации. Также становится более или менее ясно, каково соотношение между внешним управлением (рыночные отношения) и управлением внутренним (административные отношения «руководство-подчинение»). И только тогда можно заключать более серьезный контракт на организацию консалтинговых работ.

Консалт-ситуация обучающих семинаров. Если на первом этапе консультирования консультантом выбирается по согласованию с заказчиком несколько обучающих семинаров с целью зондажной консалт-диагностики, то это консалт-ситуация предполагает достаточно быстрый путь к выявлению патологий на основе раскрытия обратных связей. Здесь консультант, выступая в роли ведущего (модератора), организует коммуникативные процессы обучающихся «от руководителей к себе» и «от себя к руководителям». Но в этой консалт-ситуации он уже выступает в роли активного консультанта, поскольку организует групповой обмен мнениями с обязательной фиксацией всех возражений и предложений. Консультант проводит семинар в форме рассказов о том, что происходило в других фирмах, где работал он сам и задает задание: «Как бы вы поступили, оказавшись в роли консультанта?». Обучающиеся руководители поочередно в паре или в тройке высказывают свои предложения, а потом после первого раунда и перерыва ведущий просит их по аналогии высказать свои предложения по совершенствованию организационного управления в той деловой организации, где они работают. Эта консалт-диагностика быстро изображается ведущим на доске в октограммах или квадрогаммах для того, чтобы зафиксировать визуально разбираемые управленческие ситуации, управленческие отношения и управленческие позиции. Вся наработанная таким путем информация фотографируется и собирается в особый альбом визуальных предложений. Тем самым происходит процесс формирования цифрового видения управленческих отношений, которые визуально изображаются на обучающей доске. Однако лучше всего эти отношения изображать в цифровом формате на визуаграммах: от чего уйти и к чему прийти.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- 1) визуаграммное управленческое консультирование в цифровом формате начало развиваться еще в 2000-х гг. в авторских методиках, которые помогали быстро понимать и наглядно корректировать управленческие ситуации, особенности управленческого взаимодействия и специфику управленческих отношений;
- 2) официальное провозглашение эры цифровизации управления было подготовлено многочисленными авторскими исследованиями и разработками, которые создали необходимый багаж цифровой диагностики управленческих отношений;
- 3) цифровизация управленческого консультирования в таком формате стала единственной универсальной технологией, которая обеспечивает ее восприимчивость, надежность и эффективность в совершенствовании управленческих процессов.

Библиографический список

1. Гончарук, В. А. Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук. – М.: Дело. – 1998. – С. 231-235.
2. Красовский, Ю. Д. Сценарии организационного консультирования: учебно-практическое пособие / Ю. Д. Красовский // Национальный фонд подготовки управленческих кадров; Государственный университет управления. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – С. 107-108.
3. Красовский, Ю. Д. Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы: учебно-практическое пособие / Ю. Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 29-32.
4. Кондрашова, О. И. Управленческое консультирование. учебное пособие / О. И. Кондрашова. – М.: Российский Государственный университет информационных технологий, 2007. – С. 10-11.
5. Пригожин, А. И. Методы развития организации: монография / А. И. Пригожин. – М.: МЦФР, 2003. – С. 175-184.
6. Управленческое консультирование: учебное пособие. – 2-е изд., переработ.; под ред. М. Кубра. – М.: Интерэкспорт, 1992. – С. 136-139.

References

1. Goncharuk V. A. Marketingovoe konsul'tirovanie [*Marketing consulting*]. M.: Delo, 1998, pp. 231-235.
2. Krasovskii Yu. D. Stsenarii organizatsionnogo konsultirovaniya: uchebno-prakticheskoe posobie [*Scenarios of organizational consulting*], National Foundation for Management Training, State University of Management. M.: ОАО «Tipografiya «Novosti», 2000, 107-108.
3. Krasovskii Yu. D. Konsalt-diagnostika upravlencheskikh otnoshenii v kompanii: uchebno-prakticheskoe posobie [*Consult-diagnostics of management relations of the company: educational and practical manual*]. M.: UNITY-DANA, 2013, pp. 29-32.
4. Kondrashova O. I. Upravlencheskoe konsul'tirovanie: uchebnoe posobie [*Management consulting: tutorial*]. M.: Russian State University of Information Technologies, 2007, pp. 10-11.
5. Prigozhin A. I. Metody razvitiya organizatsii: monografiya [*Organization development methods: monograph*]. M.: MTsFR, 2003, pp. 175-184.
6. Upravlencheskoe konsultirovanie: uchebnoe posobie [*Management consulting: Tutorial*], 2-e izd., pererabot.; pod. red. M. Kubra. M.: Intereksport, 1992, pp. 136-139.