

## Консультирование: модели, проблемы, решения

Алексей Кузьмин, Компания "Процесс Консалтинг", Москва

### Консультирование как особый вид деятельности

Что такое «консультирование»? С одной стороны, вопрос звучит банально – все знают, что это такое. С другой стороны, если попытаться дать определение этого понятия, окажется, что задача не так проста, как выглядит на первый взгляд. Обратимся к литературе.

Липпитт (Lippitt, 1978) указывает, что «консультирование направлено на помощь отдельному человеку, группе, организации или более масштабной системе в мобилизации внутренних и внешних ресурсов для решения проблем или осуществления изменений». В поиске истоков консультирования Липпитт упоминает таких харизматических лидеров как Будда, Христос, Мохаммед и Конфуций. По Липпитту, эти лидеры, «используя ролевое моделирование, концептуальную подготовку и наставничество (обучение на практике), сформировали группы последователей, обладающих навыками помощи другим людям».

Блок (Block, 2000) утверждает, что «консультант – это человек, оказывающий влияние на другого человека, группу или организацию, но не имеющий властных полномочий для того, чтобы осуществить изменения».

Шайн (E.H. Schein, 1987) считает, что консультанты и менеджеры решают одну и ту же проблему: они ищут способы оказания влияния на социальные системы для достижения определенных целей.

Вайс (Weiss, 1992) определяет консультанта как «человека, который использует специальные знания, умения, навыки или другие ресурсы для оказания помощи клиенту в улучшении существующего положения дел. Это воздействие направлено на удовлетворение специфических нужд клиента». Вайс особо отмечает, что консультирование не просто воздействие консультанта на клиента. Консультирование – это совместная деятельность консультанта и клиента в ситуации, когда ни одна из сторон не может достичь желаемого результата без участия другой стороны.

Стили (Steele, 1990) отмечает, что знания предмета недостаточно для того, чтобы эффективно помогать другим в решении их проблем. Известно, что хорошие специалисты не обязательно бывают хорошими учителями. Точно так же хорошие специалисты не обязательно являются хорошими консультантами. Оказание помощи другим связано с наличием особых навыков. Консультирование определяется Стили как «любая форма оказания помощи ..., когда консультант сам не отвечает за решение проблемы, но помогает тем, кто несет за это ответственность».

Коуп (Cope, 2000) считает, что фундаментальной и универсальной характеристикой консультирования является его ориентация «на изменения и на помощь другому человеку, группе или организации в переходе из одного состояния в другое». Изменение при этом может быть физическим, умственным, эмоциональным, структурным, технологическим либо организационным.

Таким образом, если определять консультирование как особый вид деятельности, мы можем отметить несколько ключевых характеристик:

- помощь,
- использование специальных знаний, умений и навыков,
- изменение ситуации к лучшему, решение проблем,
- опосредованное влияние, отсутствие возможности осуществлять изменения самостоятельно,
- взаимодействие, сотрудничество.

В любой сфере деятельности есть сущностные вопросы, не имеющие однозначных и простых ответов. Между тем, развитие происходит именно в процессе и в результате непрерывного поиска и совершенствования этих ответов. «Основной вопрос консультирования» должен быть связан с природой и особенностями этого вида деятельности. На мой взгляд, в сфере консультирования (в самом широком смысле этого слова) такой вопрос можно было бы сформулировать следующим образом:

*«Как наилучшим образом использовать свои энергию, знания, умения и навыки для помощи другим людям, группам и организациям в ситуациях, когда нет возможностей, полномочий и власти, для непосредственного влияния на ход событий?».*

Ответы на этот вопрос предполагают, в частности,

- описание того, как должно строиться взаимодействие между консультантом и клиентом (модели консультирования) и
- как должен протекать процесс консультирования.

### Модели консультирования

Одна из самых известных классификаций моделей консультирования была предложена Эдгаром Шайном (E. H. Schein, 1969; 1999; 2000):

- 1) предоставление информации или специальной экспертизы,
- 2) взаимодействие по схеме врач - пациент,
- 3) консультирование по процессу (или процессное консультирование).

Первая модель предполагает, что клиент принял решения о том, в чем заключается проблема, какая помощь требуется и к кому за этой помощью следует обратиться. В качестве иллюстрации этой модели Шайн приводит примеры приглашения специалистов для разработки компьютерной программы, анализа возможных юридических последствий определенного решения или проведения опроса потребителей.

Шайн отмечает, что эта модель взаимодействия консультанта с клиентом может быть эффективна при соблюдении следующих условий:

- Клиент правильно определил проблему.
- Клиент правильно оценил способности консультанта.
- Клиент правильно сформулировал проблему и характер информации (услуги), в которой он нуждается.
- Клиент продумал и осознал все возможные последствия получения этой информации или консультационной услуги.

Вторая модель (врач-пациент) предполагает, что консультант наделен правом и имеет соответствующую квалификацию для того, чтобы провести диагностику, выявить характер «патологии» и назначить «лечение». Примером такого взаимодействия Шайн считает приглашение группы внешних консультантов для проведения организационного «аудита» для выявления недостатков и выработки программы по их устранению.

Эта модель может быть эффективна в случае, если:

- Диагностический процесс сам по себе будет восприниматься как полезный.
- Клиент правильно интерпретировал организационные симптомы и выявил «больную» область.
- Люди, имеющие отношение к «больной» области, предоставят информацию, необходимую для постановки правильного диагноза и не станут скрывать данные либо преувеличивать симптомы.
- Клиент поймет и правильно интерпретирует полученный от консультанта диагноз и выполнит все назначения «врача».
- Клиент сможет остаться «здоровым» после того, как консультант завершит «лечение».

Третья модель («процессное консультирование») относится к тому, как консультант выстраивает отношения с клиентом, но не к тому, что делает клиент. Главным принципом в данном случае является то, что консультант не берет решение проблемы клиента на себя. Он помогает клиенту справиться с проблемой.

Эта модель наиболее эффективна в случаях, когда:

- Клиент испытывает некоторый дискомфорт, но не понимает его источника и не знает, что с ним делать.
- Клиент не знает, какого рода помощь может быть ему доступна и к какому консультанту можно обратиться.
- Природа проблемы такова, что клиент не только нуждается в помощи для выяснения, в чем дело, но и выигрывает от участия в процессе диагностики.
- Цели и ценности клиента могут быть приняты консультантом.
- Клиент является единственным, кто знает, какого рода вмешательство может реально помочь.
- Клиент способен научиться тому, как диагностировать и решать его собственные проблемы.

Представляются интересными следующие постулаты «процессного консультирования», сформулированные Шайном (E.H. Schein, 1995):

1. Только клиент знает, что именно он может делать, будет делать и хочет делать. Поэтому стратегическая задача процессного консультирования должна заключаться в том, чтобы разработать процесс, который приведет к созданию команды консультант-клиент. Именно эта команда и призвана осуществить необходимые воздействия.
2. Консультант несет ответственность за то, чтобы уже на ранних стадиях взаимодействия с клиентом объяснить ему (ей) возможные последствия будущих шагов.
3. Все, что делает консультант, начиная с самых первых ответов на предварительные обращения клиента, является воздействием. Таким образом, консультант должен хорошо осознавать возможные последствия так называемых «диагностических этапов».

Шайн (E.H. Schein, 1995) определяет «процессное консультирование» как «совокупность действий консультанта, которые помогают клиенту воспринимать, понимать и действовать в ответ на события, происходящие в окружении клиента».

Не отрицая того, что все три модели могут быть эффективными в разных обстоятельствах, Шайн отдает предпочтение «процессной модели». Особенно эффективным он считает такой подход в начале консультационного процесса. По мнению Шайна (E.H. Schein, 2000), всем консультантам придется усовершенствовать свои навыки «терапевтической помощи» (процессного консультирования) даже для тех случаев, когда они выступают в роли эксперта или «врача». Процессная ориентация помогает лучше понять, какого рода советы или решения нужны клиенту.

## Процесс консультирования

Одними из первых подробно описали стадии процесса консультирования Колб и Фроман (Kolb & Froman, 1970), а также Липпитты (Lippitt, 1978).

Это описание, основанное на практическом опыте, впоследствии не претерпело сколько-нибудь существенных изменений:

1. Первый контакт или «вход».
2. Формулирование контракта.
3. Выявление проблемы и диагностический анализ.
4. Постановка целей и планирование действий.
5. Выполнение плана и оценка полученных результатов.
6. Завершение контракта, «выход».

В связи со спецификой процесса консультирования Питер Блок (Block, 2000) подчеркивает необходимость формирования соответствующих каждому этапу специфических навыков консультирования. Естественно, навыки консультирования лишь дополняют предметную и коммуникативную компетентности консультанта, но не могут заменить их.

## Проблемы в консультировании

Мне кажется, что квинт-эссенцией этих проблем являются анекдоты о консультантах. Как выглядят консультанты в анекдотах? Чаще всего это люди, имеющие очень высокое мнение о себе, претендующие на то, что они могут многое, но не способные реально помочь. Единственное на что они способны, согласно анекдотам, – это выставить счет на круглую сумму.

Приведем несколько примеров:

- Холмс объясняет Ватсону, что человек, с которым они беседовали, являлся консультантом, поскольку долго думал прежде чем ответить на простой вопрос, и дал совершенно правильный ответ, который абсолютно никому не нужен.
- Пастух догадывается, что его собеседник – консультант по вопросам сельского хозяйства, поскольку тот ездит на красивой машине и пользуется высокими компьютерными технологиями, но не может отличить собаку от овцы.
- В ответ на вопрос «Который час?» консультант просит у клиента его часы, смотрит на них, дает нужную клиенту информацию и забирает часы в качестве гонорара.
- Консультант – это человек, который знает 100 способов занятий любовью, но не знаком ни с одной женщиной.

Другая линия анекдотов связана с тем, что консультанты только задают вопросы и перефразируют ответы клиента (см. «процессное консультирование» и технику «активного слушания»). В конце они, опять же, просят много денег, если только клиент остается жив.

Какие проблемы консультирования отражены в анекдотах?

- 1) Консультант, не имея прямого влияния на ход событий и зачастую являясь внешним по отношению к системе, в которой находится клиент, не может оказать реальную помощь.
- 2) Знания консультанта являются «вещью в себе» и не могут помочь клиенту. Консультант оторван от реальной жизни либо от ситуации, в которой находится клиент.
- 3) Консультант получает у клиента новую для себя информацию и знания, но не дает клиенту ничего нового. То есть, консультант обучается у клиента за счет самого клиента.
- 4) Консультант оказывает клиенту услугу, в которой тот не нуждался.

#### О чем говорит мой опыт консультирования

Я работаю в качестве консультанта по организационному развитию и оценке программ с 1987 года. Считаю, что перечисленные выше проблемы реально существуют. Более того, они очень близки к тому, что я сформулировал выше как «основной вопрос консультирования». Поскольку одного рецепта или простого ответа на этот вопрос нет, я хотел бы в заключение поделиться некоторыми соображениями относительно того, что помогает решить эти проблемы или избежать их.

- 1) Взаимное доверие и хороший контакт.

Недавно мне попалась на глаза статья одного молодого консультанта, который ставил под сомнение эффективность «процессного консультирования». Суть его аргументов сводилась к следующему. Когда в роли консультанта выступает «гуру», например Эдгар Шайн, клиент априори относится с доверием ко всему происходящему и старается получить максимум пользы из взаимодействия с консультантом. Когда же в роли консультанта оказывается пусть квалифицированный, но малоизвестный человек, клиент начинает сомневаться в том, что использование техники «активного слушания» приведет к желаемому результату. Характер контакта между консультантом и клиентом, а также взаимное доверие в данном случае действительно играют решающую роль. Говорят, что один исследователь, беседуя со своей маленькой дочкой, сказал ей, что он не может поверить во что-то, пока он этого не увидит своими глазами. На что девочка ответила: «Не увидишь, пока не поверишь».

Доверие возникает не только в результате предоставления хорошо написанного резюме и рекомендаций. Этот процесс гораздо сложнее. Я абсолютно убежден, что один из важнейших факторов – вне зависимости от содержания консультирования – это эмоциональный контакт между сторонами. Как пелось в одной старой песне, «мы выбираем, нас выбирают». Не все консультанты и клиенты совместимы психологически.

2) Ориентация консультанта на помощь, стремление быть полезным клиенту.

Успех консультирования определяется вкладом консультанта в решение проблем клиента. Как пишет Коуп (Cope, 2000), главная задача консультанта – помощь клиенту, но не успешное выполнение консультационного проекта.

3) Гибкость консультанта в выборе моделей консультирования, широта репертуара.

Идеальным вариантом мне представляется способность консультанта выбирать стиль и роль в зависимости от ситуации. Ответ на вопрос о том, какой подход лучше – процессный или экспертный, на мой взгляд, звучит так: тот, который наилучшим образом позволит помочь клиенту в решении его проблемы. Чаще всего необходимо использовать разные модели.

4) Накопление и осознание опыта.

Работая с разными людьми, группами и организациями в разных условиях, консультанты становятся уникальными аккумуляторами опыта. Здесь мне кажется уместной аналогия с человеком, который много путешествовал и многое повидал. В какой-то момент количество обязательно переходит в качество. Важно анализировать собственный опыт и извлекать из него уроки. Литература по консультированию в этом смысле полезна в той мере, в которой она помогает каждому отдельно взятому консультанту совершенствовать свою, персональную методологию.

### **Список использованной литературы**

- Block, P. (2000). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cope, M. (2000). *The seven Cs of consulting : your complete blueprint for any consultancy assignment*. London ; New York: Financial Times Management.
- Kolb, D., & Froman, A. (1970). An Organization development approach to consulting. *Sloan Management Review*, 12(1), 51-66.
- Lippitt, G. L., Lippitt, Ronald. (1978). *The consulting process in action*. La Jolla, Calif.: University Associates.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consultation: Lessons for managers and consultants* (Vol. II). Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1995). Process consultation, action research and clinical inquiry: Are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 14-19.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited : building the helping relationship*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2000). Models of consultation: What do organizations of the twenty-first century need? In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational consultation* (pp. 893-902). New York: Marcel Dekker.
- Steele, F. (1990). *The role of the internal consultant: effective role shaping for staff positions*. Malabar, FL: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Weiss, A. (1992). *Million dollar consulting: the professional guide to growing a practice*. New York: McGraw-Hill, Inc.