

Тема 8

Процессное консультирование

При подготовке лекции были использованы материалы
проф. Филоновича С.Р.

Процессный или проектный консалтинг – это совместная работа Консультантов и персонала компании, включая руководство, по выработке и внедрению решений по оптимизации деятельности компании по различным направлениям. Как правило, это долгосрочный вид консультирования. В отличие от экспертного консалтинга, Консультант здесь не предлагает решения конкретных бизнес-задач, стоящих перед Клиентом, а скорее сопровождает процесс изменений.

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом, роль консультантов заключается, в основном, в абсорбции (сборе) этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций.

Недостаток процессного консультирования состоит в том, что как правило, результат работы консультанта в этом случае трудно формализуем, также трудно сформулировать критерии успеха. В целом считается, что положительным результатом работы консультанта является формирование у клиента эффективной команды внутренних консультантов.

Процессное консультирование наиболее эффективно 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.

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».

КОНТИНУУМ СТИЛЕЙ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Процессное/
недирективное



Экспертное/
директивное

Объективный наблюдатель	Советник	Искатель фактов	Определитель альтернатив	Участник совместного разрешения проблем	Инструктор	Специалист в области информации
-------------------------	----------	-----------------	--------------------------	---	------------	---------------------------------

Использование опыта и знаний клиента

Использование опыта и знаний консультанта

Ставит вопросы для обдумывания	Наблюдает за процессом решения проблемы и ставит вопросы	Собирает данные и стимулирует их осмысление	Определяет альтернативы и ресурсы для клиента Помогает исследовать последствия	Предлагает альтернативы и участвует в разработке проекта	Обучает клиентов	предлагает конкретные правила и решения
--------------------------------	--	---	---	--	------------------	---

(Воспроизведено из книги: «The Consulting Process in Action». G. & R. Libbitt)

СПЕЦИАЛИСТ - ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ

Эта роль заключается в предоставлении услуг в виде специальных знаний, основанных на профессиональных знаниях и опыте консультанта

Особенности этой роли:

- ↑ клиент главным образом отвечает за определение проблемы и целей задания
- ↑ консультант берет на себя директивную роль

Преимущества этой роли:

- ↑ дает экспертные совет/информацию, которые необходимы клиенту

Недостатки этой роли:

- ↑ повышенная зависимость клиента от консультанта
- ↑ может быть ограничено рассмотрение альтернатив

ИНСТРУКТОР

Роль состоит в тренинге и обучении клиентов, когда решение проблемы требует новых навыков или действий

Особенности этой роли:

Консультанту будет необходимо

- ↑ оценить, какого рода тренинги необходимы для решения данной проблемы
- ↑ спланировать и разработать тренинги
- ↑ выступить в качестве инструктора или преподавателя
- ↑ помочь другим в обучении

Преимущества этой роли:

- ↑ дает клиенту навыки и уверенность в осуществлении действий иным, чем обычно, образом

УЧАСТНИК СОВМЕСТНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Эта роль состоит в сотрудничестве с клиентом во всем, что требуется для решения проблемы

Особенности этой роли:

- ↑ консультант участвует в анализе и принятии решения на равных с клиентом
- ↑ консультант старается стимулировать выработку идей
- ↑ консультант стремится выявить факторы, которые породили проблему
- ↑ консультант участвует в оценке альтернативных решений и определении направления действий

Преимущества этой роли:

- ↑ обеспечивает более широкую перспективу
- ↑ стимулирует действие
- ↑ использует ресурсы клиента

ОПРЕДЕЛИТЕЛЬ АЛЬТЕРНАТИВ

Задача этой роли состоит в выявлении альтернативных решений проблемы

Особенности этой роли:

- ↑ консультант устанавливает критерии
 - оценки альтернативных решений
 - для определения взаимосвязи причин и следствий
- ↑ консультант оценивает возможные последствия каждой альтернативы
- ↑ консультант устанавливает связь клиента с источниками, которые могут обеспечить необходимую поддержку
- ↑ клиент сам принимает окончательное решение

Преимущества этой роли:

- ↑ определяются ресурсы/альтернативы, находящиеся вне сферы компетенции консультанта
- ↑ во внимание принимается взгляд клиента на проблему
- ↑ обеспечивается ответственность клиента за окончательное решение

ИСКАТЕЛЬ ФАКТОВ

В этой роли консультант действует как исследователь, чтобы как можно полнее понять проблему

Особенности этой роли:

- ↑ консультант вырабатывает критерии и принципы сбора, анализа и обобщения данных
- ↑ консультант должен уметь применять наиболее подходящий метод сбора информации, например:
 - интервьюирование
 - проведение анкетирования
 - наблюдение
 - анализ протоколов и документов
 - организация и анализ результатов соответствующих тестов

Преимущества этой роли:

- ↑ сбор данных является одним из решающих аспектов решения проблемы
- ↑ сбор данных дает консультанту очень важное понимание состояния и функционирования клиентной организации

СОВЕТНИК

Эта роль ориентирована на межгрупповую динамику и межличностные отношения, влияющие на решение проблемы

Особенности этой роли:

- ↑ консультант наблюдает и собирает информацию о взаимоотношениях в организации и ее состоянии
- ↑ внимание сосредоточено на том, как делаются дела и что мешает их реализации

Преимущества этой роли:

- ↑ консультант помогает клиенту понять межличностные и межгрупповые отношения

ОБЪЕКТИВНЫЙ НАБЛЮДАТЕЛЬ

Эта роль должна помочь клиенту прояснить проблему и подойти к ее решению

Особенности этой роли:

- ↑ консультант не стремится оказать влияние на клиента
- ↑ консультант не раскрывает свои убеждения и ценности
- ↑ задает вопросы, перефразирует, опробует и акцентирует

Преимущества этой роли:

- ↑ решение полностью в руках клиента
- ↑ часто выслушать достаточно, чтобы решить проблему
- ↑ возрастающее самоосознание со стороны клиента

Недостатки этой роли:

- ↑ может отнимать много времени
- ↑ может вызывать фрустрацию у клиента, особенно в деловой обстановке

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭКСПЕРТНОГО И ПРОЦЕССНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

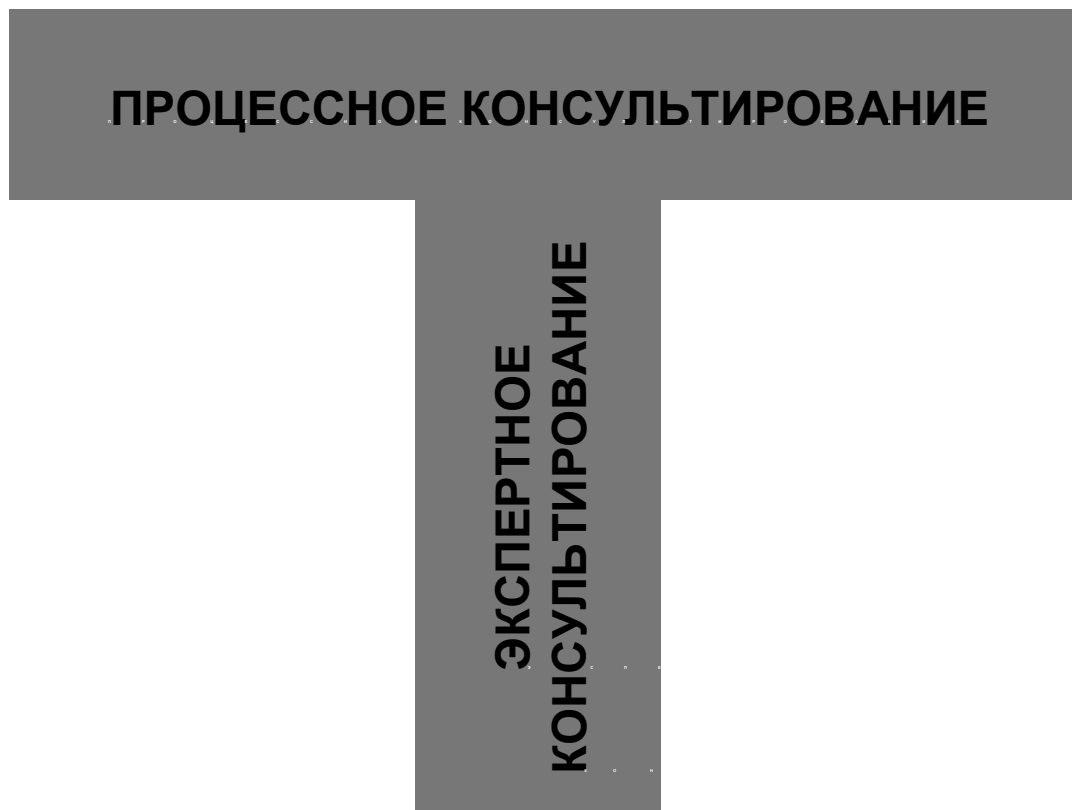
Процессное	Деятельность	Экспертное
Использует метод «прочувствования проблемы», который включает понимание субъективных и объективных данных	Верификация проблемы	«Экспертная» оценка и сбор данных
Работает с клиентами, помогая им совершенствовать принятый ими процесс решения проблем и повышать их креативность	Решение проблемы	Предлагает идеи и варианты, составляет план исследования для сбора информации и вырабатывает решения для клиента
Обеспечивает значимые данные и позволяет клиенту самому их интерпретировать	Обратная связь	Представляет результаты исследования с «экспертными» рекомендациями
Поощряет клиента к использованию данных	Использование результатов исследования	Дает конкретные рекомендации, основанные на данных
Взаимоотношения более личные, выше вовлеченность консультанта и его ориентация на процесс	Взаимоотношения с клиентом	Взаимоотношения более объективные и конкретные. Ориентированы на проблему, подлежащую решению
Главным образом с людьми или группами <i>Управленческое консультирование</i>	Вовлеченность	Сконцентрирован на конкретной проблеме

© С.Р. Филонович

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ВИДА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

ФАКТОР	<i>Больше подходит «процессное» консультирование</i>	<i>Больше подходит «экспертное» консультирование</i>
Проблемная ситуация	<ul style="list-style-type: none"> • Очень высока цена неправильно принятого решения • Клиент должен принять на себя ответственность за решение • Проблема сложная • Проблема динамичная 	<ul style="list-style-type: none"> • Четко определена • Требуется срочного решения • Не очень сложная • Не влияет на культуру
Ожидания клиента	<p><i>Клиент хочет:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Независимости • Изучить проблему • Принимать решения 	<p><i>У клиента:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Мало опыта • Острая нужда в помощи, касающейся «содержания»
Опыт и ожидания консультанта	<p><i>Консультант хочет:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Способствовать развитию клиента • Избежать зависимости 	<p><i>У консультанта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Значительный опыт в соответствующей области • Высокая степень понимания клиента
Взаимоотношения клиента и консультанта	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимоотношения и коммуникации не установились 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая степень взаимного доверия • Открытое общение

Т-ОБРАЗНАЯ МОДЕЛЬ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ



Какие проблемы консультирования отражены в анекдотах?

- 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.

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.

- 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.

Консультант оказывает клиенту услугу, в которой тот не нуждался.

Какие проблемы консультирования отражены в анекдотах?

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 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.

Консультант – это человек, который знает 100 способов занятий любовью, но не знаком ни с одной женщиной.

Знания консультанта являются «вещью в себе» и не могут помочь клиенту. Консультант оторван от реальной жизни либо от ситуации, в которой находится клиент.

Спасибо за сотрудничество! 😊