



## Консультирование по управлению: современные тренды

ЛОБАНОВА Татьяна Николаевна

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

*Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ), Москва, Россия*

В сентябре 2015 года в Нидерландах прошла ежегодная международная конференция Международного совета институтов управленческого консультирования (International Council of Management Consulting Institutes, ICMCI). В статье рассматриваются основные инновационные тренды в консалтинге, представленные на конференции.

**Ключевые слова:** конференция, управленческое консультирование, Международный совет институтов управленческого консультирования, Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению.

Международный совет институтов управленческого консультирования (*International Council of Management Consulting Institutes, ICMCI*) провел в сентябре 2015 года в Нидерландах свою ежегодную международную конференцию, где были рассмотрены основные инновационные тренды в консалтинге. ICMCI вот уже почти 30 лет (с 1987 года) является мировым профессиональным органом сообщества консультантов по управлению. Членами ICMCI являются национальные институты 53-х стран мира, которые включают в себя 85–90 процентов всех консультантов по управлению в мире. Одна из главных задач института ICMCI — сертификация консультантов по международному стандарту Certified Management Consultant (СМС). СМС — это признаваемый в мире бренд, отличающий успешных консультантов по управлению, подтверждающих высокие стандарты консультирования, соблюдение профессиональных этических ценностей в работе с клиентами, поддерживающих и развивающих эту профессию. СМС означает, что квалификация консультанта соответствует мировому уровню стандартов компетенции, этики и независимости, и дает ему право на признание его квалификации во всех национальных ассоциациях — членах ICMCI.

Конференция 2015 года была организована одним из старейших членов ICMCI — национальным голландским институтом (ранее сам стандарт даже назывался Амстердамским). Все участники — около 400 человек — собрались в знаменитом отеле на берегу Северного моря

*Huis ter Duin* (Дом на дюнах). Российский институт НИСКУ<sup>1</sup> также был представлен внушительной делегацией, членом которой была и автор данной статьи. Конференция проходила пять дней, из которых два дня были посвящены внешним событиям в мире, влияющим на консалтинг, а три дня — внутренним проблемам консалтинга и, в частности, работе Международного совета ICMCI. Остановлюсь на самых интересных событиях конференции и ключевых персонах.

### Тема

Тема конференции была обозначена как «Инновации в консалтинге: глобальный опыт, локальные эффекты» и включала рассмотрение трендов в области технологических, социальных и ценностных инноваций в консалтинге. Конференцию открыли президент ICMCI Тим Миллар, Австралия (*Tim Millar, AU*) и президент Нидерландского национального института консультантов Ян Вильям Крадолфер (*Jan Willem Kradolfer, NL*). Далее они предоставили слово принцессе Лаурентин (*HRH Princess Laurentien van Oranje, NL*), выступление которой называлось «Сила диалога. Обучение через новое поколение».



Несмотря на свою принадлежность к королевской семье, принцесса активно работает в области стратегического консалтинга и очень много делает для того, чтобы предприниматели могли влиять на будущее. Госпожа Лаурентин рассказала о своем трехлетнем проекте, в ходе которого заинтересованное предприятие берет под свой патронаж обычную школу и презентует свою компанию детям. Команда госпожи Лаурентин помогает детям и солидным взрослым найти общий язык, «переводит» сложно составленные задачи в простой и понятный детям контент. Вместе с консультантами дети рассматривают дилеммы данной компании и представляют решения. Предприятие реагирует на предложения представителей нового поколения, объясняя, почему они принимают одни предложения и не принимают другие. Такое «участие детей» обогащает предприятие, доказывает проект принцессы Лаурентин. Во-первых, с детьми нет дебатов, а есть диалог. Во-вторых, идеи детского стратегического совета реально помогли многим компаниям повлиять на потребительское поведение (например, экономить электричество и т.п.). На конференции был показан чудесный киноролик, где дети от 10 до 14 лет серьезно объясняли, почему они хотели бы видеть будущие компании именно такими. И креативность детского мышления была неоспоримой. Мечта Лоурентин: чтобы у каждой компании был детский Совет директоров. Наличие такого Совета — символ транспарентности, готовности к диалогу. «Если мы не будем говорить о будущем, то никто об этом не будет говорить», — завершила свое выступление принцесса.

### Консалтинговый рынок

Фиона Чернявска (*Fiona Czerniawska*) из британской консалтинговой компании Source (UK) сделала интересный доклад о тенденциях на глобальном консалтинговом рынке «Как изменение потребностей клиентов изменяет консалтинг». Ее анализ показал, что «точками роста» консалтинговых услуг является: оптимизация затрат (компании боятся новых финансовых крахов); новые технологические возможности для роста (это — главное!); риски и законодательство (это сложно для консультантов); попытки клиентов минимизировать



<sup>1</sup> НИСКУ — национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (Москва) — общественная организация, которая объединяет профессиональных консультантов по управлению, заинтересованных в развитии профессии. Официальный веб-сайт: [www.cmcrussia.ru](http://www.cmcrussia.ru)

свои издержки (когда они видят, что управленческие технологии — это решение). Фиона привела статистические данные по 87 странам мира, которые показывают, что в 2013 г. 72% компаний—клиентов реализовывали советы консультантов, в 2015 г. — уже 84%. Но также пропорционально увеличиваются у клиентов и затраты на консультантов. Был прогноз, что 2015 год будет рекордным по расходам компаний на консультантов, но на октябрь 2015 г. пик еще не был пройден. Возможно, пик будет достигнут в конце 2016 г., но в 2017 г. прогнозируется финансовый кризис рынка консалтинговых услуг. В частности, в конце 2015 г. резкий рост наблюдался в Испании, Франции и странах Бенилюкс. В целом рынок консалтинговых услуг восстанавливается: резкий рост наблюдается в Испании, Франции и странах Бенилюкс. Наибольшее число заказчиков консалтинговых услуг — в Великобритании. В Нидерландах существует тенденция перемещения головных консалтинговых компаний в другие страны. В регионе Персидского залива отмечен рост консалтинга на 15%, в Китае также рост на 8%. Китай находится в процессе перехода к приоритету услуг государственных консультационных фирм. В Америке (США) есть рост консалтинга, но он не оправдывает ожиданий (можно сравнить с «полетом курицы, которая то поднимается, то падает»). По России было отмечено сокращение рынка консалтинговых услуг на 12%. А российские заказчики переключаются с международных компаний на российских консультантов.

Ф. Чернявска отметила также существенные перемены в двух аспектах процесса консультирования — стоимости консалтинга и его клиентах. *Стоимость консалтинга.* Компании делятся на низко-стоимостные (например, семейный консалтинговый бизнес) и высоко-стоимостные (инновационные, зрелые компании). Это две различные бизнес-модели консалтинга, и рынок «разрывается» между ними. Часто бывает высокая стоимость самой консультации (совета) и низкая стоимость его реализации. А бывает, наоборот. «Движение идет в сторону низко-затратного консалтинга», — подвела итоги своего анализа докладчица. *Клиенты.* У клиентов существует запутанная картина компетенций консультантов, они не знают, к кому обращаться и как ориентироваться в их специализациях. Ожидания клиентов заключаются в том, что крупные консалтинговые компании добавляют им стоимость. Но в результате разочаровываются: качество консалтинговых услуг действительно высокое, но стоимость в результате не добавлена. Или бывает у консалтинговой фирмы очень высокая стоимость (*too hot*), или фирма слишком специализирована (*too cold*). А для клиентов важно, резюмировала Ф. Чернявска, чтобы было «*just right*» — то, что надо. Поэтому и необходима кооперация консалтинговых компаний — как международная, так и с другими большими и малыми фирмами. Именно эту линию ведет и наш Национальный институт НИСКУ России.



Выступление профессора Роттердамской бизнес-школы (*Rotterdam School of Management Erasmus University*) Хенка Волберда (*Henk Volberda*) называлось «Обновление профессиональных сервисных фирм: к новым бизнес-моделям». Хенк Волберда — представитель Роттердамской школы бизнеса. Он остановился на четырёх основных вопросах: Первый. Почему бизнес-модель консалтингового сервиса является инновационной? Второй. Как бизнес-модель инноваций влияет на производительность (исполнение)? Третий. Каковы рычаги инновационной модели бизнеса и чем ускорить обеспечение этого процесса? Четвёртый. Что является траекториями трансформации?

Поскольку выступление Х. Волберда было довольно академично и подробно, выделю его главные тезисы. В консалтинговой отрасли инновационные бизнес-модели соответствуют инновациям в профессиональных сервисных фирмах, где имеется стабильная конкуренция. Что же происходит с индустрией консалтинга в условиях гиперконкуренции? Тогда возникают новые элементы бизнес-модели — набор компонентов и связи между ними. Консультанты

анализируют, как создается ценность, и показывают, как можно справиться с конкурентами. Хенк привел примеры изменения бизнес-моделей различных компаний в условиях гиперконкуренции. Так, малые бухгалтерские фирмы, занимающие небольшие рыночные ниши, реализуют изменение бизнес-модели через свои связи. Другие компании (например, *Кодак*) просто фиксируют и сохраняют свою бизнес-модель. Еще один вариант изменений — репликация бизнес-модели (*Мак-Дональдс*) или ее дублирование с небольшими улучшениями (*ИКЕА*). Некоторые компании позволяют себе действительное обновление бизнес-модели (например, *DSM*). Наконец, есть варианты «двойного фокуса»: сохраняется и старая бизнес-модель, и принимается альтернативная (например, экономкласс *KLM*). В завершении своего выступления Хенк Волберда предложил семь шагов для инновации бизнес-модели.

Выступление еще одного ключевого спикера Фона Тромпенаарса (*Fons Trompenaars*) было посвящено новым способам мышления, что, безусловно, является серьезным инструментом работы консультантов. Доктор Тромпенаарс, консультант французского и голландского происхождения, совместно с 65-летним британским писателем и исследователем в области социальных наук в Америке доктором Чарлзом Хэмпден-Тёрнером (*Hampden-Turner*) построили свой консалтинговый бизнес с упором на культурное разнообразие в современном бизнесе. Совместный бизнес (фирма Тромпенаарс & Хэмпден-Тёрнер (ТНТ) демонстрировал 40% ежегодного роста в течение последних пяти лет. Их клиентами были такие компании как *Vodafone Group PLC, Motorola Inc., British Airways PLC, Unilever PLC, Scottish Enterprise, Nissan North America, Merrill Lynch, General Motors, and the Royal Dutch/ Shell Group* и другие. А началось все в 1998 году, когда руководители *Daimler-Benz AG* и *Chrysler Corporation* увидели на горизонте свое слияние. Каждая из сторон, соответственно, из Штутгарта и Детройта, обратилась к Ф. Тромпенаарсу с просьбой о проведении рабочего совещания, чтобы помочь им психологически найти лучший выход из ситуации. В конце концов, он отказался, поскольку клиенты не были заинтересованы во встрече в одной комнате и не были готовы отработать свои культурные различия вместе. Этот случай заставил консультантов обратить серьезное внимание на то, какими методами можно снизить напряженность от слияний и глобализации. Компании не смогут стать «великими лидерами бизнеса», пока они не научатся активно реализовывать отношения и поведение, способствующее их комфорту. Наиболее эффективные методы управления, это те, которые мягко заставляют инженеров, менеджеров и сотрудников охватить «немыслимое». В своей консалтинговой практике Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тёрнер разыгрывают своего рода корпоративный партизанский театр, в котором экспансивный Ф. Тромпенаарс играет роль «комика ночного клуба», а эрудированный Ч. Хэмпден-Тёрнер проводит интенсивные психологические интервью.



В выступлении Ф. Тромпенаарса действительно было много парадоксального и забавного. Например, он привел пример того, чему мы учим детей: сначала просим формулировать мысли, а потом — закрыть рот; часто не учим рассматривать разные точки зрения. Между тем концепция биполярного мышления сейчас очень актуальна. Ведь сама инновация — это многообразие, это сочетание ценностей, которые трудно соединить (противоположностей). Например, идеология дигитализации предполагает опору на цифры и факты. Но в Японии нет слова, которое объясняет объективность (с американской точки зрения — взглянуть с другой стороны). У них есть иероглиф — сочетание объективного/необъективного. Другой пример. Честность не может конфликтовать с дружбой. Но бывает так, чтобы помочь другу необходимо солгать. Решение проблемы — в приоритете. Что главное: дружба или правда? Таким образом, новый тренд консалтинга лежит в области психологии и культурологи — как



научиться работать с конфликтующими ценностями, уважая культуру других. Необходимо искать инновационные решения через интеграцию противоположных сторон.

### Идеи и опыт

При рассмотрении секционных докладов было очень трудно сделать выбор того или иного выступающего. Ведь параллельно шло четыре секции. Остановлюсь на тезисах психологически ориентированного спикера Герда Прехтла (*Gerd Prechtl, AUT*) из компании *BARTBERG Hotelbetrieb- und Beratung GesmbH*, сообщение которого называлось «*Инновации и тревоги в консалтинге*». Сама презентация Г. Прехтла была настоящее видео-шоу с показом древнего человека и его пещерных страхов, с историей семи напастей фараона, который отказался от прислуги и позволил Моисею стать своим советником. Все примеры из Древнего мира приводили к одной мысли: страхи клиентов дают шанс консультантам, они подсказывают, что им надо делать. Консультирование в современной Европе также дает клиентам возможность двигаться от отчаяния к надежде. Механизмами профессии здесь могут быть и харизма (например, через харизму убедить клиента перевести страх в знания), и измерение риска в консалтинге (противоречия между внутренними и внешними страхами), и краткосрочные отношения с клиентом, без погружения в «мафиозную» коррумпированную среду.

Страх имеет много форм, но он — один из главных элементов клиентской мотивации. С этим можно и нужно работать, как делают это психологи: страх-аффект-интерес-вовлеченность-либидо. Консалтинг уменьшает страх, помогает клиенту переработать его или научиться: не делать то, что опасно. Психодинамика типичного организационного консалтинга такова: деньги закончились — страх — нужно привлекать ресурсы. Консультант «вырывает» клиента из предыдущего состояния (отсутствия денег), помогает ему преодолеть страх или сделать его продуктивным. Ведь страх иногда ведет и к героическим поступкам, к инновациям. Геройство вообще можно рассматривать как компенсацию страха. Консультант также ставит полезные вопросы: как правильно бояться? Какую опасность можно обойти с минимальными затратами? За какое время мы пройдем эту дистанцию? Еще один способ работы консультанта — усиление страха и поиск инноваций. Поскольку страхи идут из примитивных механизмов, консультанту важно понимать их истоки, психодинамику организаций: нельзя сразу отказываться от прошлого. Необходимо искать организационные преимущества, социально интегрироваться, пройти через сбалансированную систему тревог и инноваций в компании. Таким образом, инновации, мотивация и демотивация в результате тревог — захватывающие аспекты в процессе управленческого консалтинга

Еще одно выступление на секции — Рика Маеса (*Rik Maes*) из Академии Информатизации и Менеджмента (Нидерланды) — касалось технологической стороны консалтинга, тренда в области языка, на котором говорят консультанты и менеджеры. Оно называлось «*Дизайн мышления в управлении; опыт эмпирического сочетания языков*». Все модели менеджмента могут быть неверны, начал свое выступление Р. Маес. Все зависит от того, как мы их воспринимаем, ведь меняется контекст, меняются технологии. Время турбулентно и все большее влияние оказывают отношения, а не структуры. Сегодня стратегические императивы для менеджмента находятся в бизнес-экосистемах, а бизнес-организм имеет органическую текстуру. Конечно, современные «цифровые люди» имеют другую ментальность и не всегда способны к практикующей рефлексии. Поэтому для отдельных компаний необходимо дифференцировать «видение» информации, используя игровой язык и новый дизайн мышления.

Существуют разные типы и уровни современных IT-платформ, на которых может строиться бизнес: транзакционная (transactional) = *ebay*; социальная (social) = *linkedin*; кооперативная (cooperative) = *wikipedia*; обучающая (learning) = *worldcraft*. Важный вывод

для обучения менеджеров — необходимо сочетание информационно-функционального и организационно-повествовательного бизнес-языков. Например, соединение языка организации, включающего понятия «метод», «процесс», «контроль», «система», «бизнес-модель», «функции», «экономические показатели», с языком чувств, интерпретаций, идей, отношений, эмоций, вдохновения. Такое сочетание дает поразительные результаты, реализуя зону оптимума между желательностью дела для людей, осуществимостью технологий и жизнеспособностью бизнеса. Кроме того, это еще является и ресурсом для вдохновения!

Деловую часть конференции завершил знаменитый Рикардо Семлер (*Ricardo Semler*), бразильский CEO и автор книг-бестселлеров (его «Маверик» переведен на русский язык), который превратил свое предприятие по производству нефтяных насосов в эталонную компанию, управляемую в основном за счет участия персонала. Выступление Р. Семлера называлось «Влияние технологических и социальных инноваций на изменение трудовых отношений» и начал он с критики того, чем занимается большинство консультантов и менеджеров. «Ведь у них очень много пустых занятий», — резюмировал Р. Семлер. Пишут отчеты, проводят совещания, строят планы или разрабатывают стратегии. На самом деле всегда надо использовать «Правило трёх «зачем?» (зачем это делать?). Например, в компании СЕМКО люди сами определяют, что им нужно для выполнения работ, сами устанавливают себе зарплаты. Они могут уйти с совещания, если им скучно, и тогда нет необходимости проводить совещание.

Часто запрос менеджеров на прогноз бизнеса — это иллюзия. Рост, спад, банкротство или продажа, — это не стратегии бизнеса, а проекции желаний менеджеров. Какой бизнес-план, зачем? Ведь бюджет на шесть месяцев — это более реальный сценарий, чем планирование на пять лет. Или компании приглашают дорогих консультантов-юристов за 500 евро в час, которые просто «дублируют документы» или посылают электронные сообщения. А бизнес-модель оплаты за час уже устарела, ведь могут быть гибкие консультации, которые оплачиваются за одну минуту. Для клиента также иногда удобнее бесконтрактные отношения, основанные на свободном гонораре консультанта. Но в такой бизнес-модели очень большое влияние играет доверие, ведь внутри контрактов есть разные правила, и трудно все предусмотреть. Вот такие инновации в консалтинге хотел бы видеть бизнес. Р. Семлер убежден, что консультант необходим бизнесу, поскольку он, как и психотерапевт НЕ вовлечен в процесс управления, он ВНЕ или НАД организацией.

### **Организации**

Наконец, очень интересным мероприятием Конференции было посещение компаний. На выбор участникам было предложено пять вариантов компаний.

*Компания Deltares* является независимым институтом прикладных исследований в области воды, геологической среды и инфраструктуры. Она работает по всему миру над smart-решениями инноваций и приложений для людей, окружающей среды и общества. Основное внимание компания уделяет дельте прибрежных районов и бассейнов рек. Управление этими густонаселенными и уязвимыми районами Нидерландов является сложным, поэтому компания работает в тесном сотрудничестве с другими правительственными предприятиями, научно-исследовательскими институтами и университетами в стране и за рубежом. Успех бизнеса Deltares измеряется в первую очередь экспертными знаниями инженеров и специалистов, которые могут быть использованы для общества.

*Нидерландский банк (DNB)* является центральным банком Нидерландов, основанным еще в 1814 году. Сейчас он является частью Европейской системы центральных банков. DNB стремится защитить финансовую стабильность и тем самым способствует устойчивому

процветанию Нидерландов. С этой целью DNB работает как независимый центральный банк и супервизор, чтобы обеспечить: а) стабильность цен и сбалансированного макроэкономического развития в Европе вместе с другими центральными банками Евросистемы; б) гибкость финансовой системы, безопасность, надежность и эффективность платежной системы; в) поддержку финансовых учреждений, выполняющих свои обязательства.

*Международный Суд (МС)* является главным судебным органом Организации Объединенных Наций (ООН). Он был создан в июне 1945 года в соответствии с Уставом ООН. Местом пребывания Суда является Дворец мира в Гааге (Нидерланды). Из шести главных органов Организации Объединенных Наций это единственный орган, который не находится в Нью-Йорке (США). Роль Суда состоит в том, чтобы урегулировать в соответствии с международным правом юридические споры между государствами, а также выносить консультативные заключения по юридическим вопросам, переданным ему уполномоченными органами ООН и специализированными учреждениями. Суд состоит из 15 судей, которые избираются на срок полномочий девять лет Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций и Совета Безопасности.

Компания из индустрии развлечений *Stage Entertainment* стремится превзойти ожидания клиентских аудиторий посредством новых шоу и творческого развития. Для достижения этой цели компания объединяет художественное и творческое мастерство с разумной коммерческой экспертизой и критическим взглядом на требования аудиторий. *Stage Entertainment* состоит из широкой сети компаний, которые предоставляют широкий спектр развлечений для различных аудиторий во всем мире.

Торговая сеть продовольственных магазинов *Jumbo Foodmarkt* — молодая и быстро растущая компания. Первый самый большой супермаркет с обширным ассортиментом продуктов питания был открыт 2013 году в Бреде (Нидерланды). Второй магазин открылся в Амстердаме и имел принципиально новую концепцию. *Jumbo* фокусируется на 100% свежей, здоровой и хорошей еде по самой низкой цене. Повара и другие специалисты еды заняты созданием самых вкусных блюд на ежедневной основе. Покупатели могут выбрать либо готовую к употреблению еду или приобрести только ингредиенты и приготовить их самостоятельно в домашних условиях. Можно даже съесть свои блюда прямо в магазине! И все это по гарантированно низкой цене. Компания добавляет новое измерение к покупке продовольственных товаров.

Все группы консультантов, которые попали в ту или иную компанию, принимали участие в экскурсии с гидом из числа сотрудников компании, а затем проводили мозговой штурм по решению небольших кейсов из управленческих проблем компаний. Так, например, СЕО Международного суда в Гааге рассказал нам о проблеме, связанной с тем, что многие граждане в мире не знают, чем в реальности занимается данный суд, они забрасывают администрацию своими мелкими частными вопросами, из-за чего тратится большая часть рабочего времени персонала суда. Поэтому наша группа консультантов ICMCI набрасывала Исполнительному директору свои идеи относительно решения данной проблемы. Подобные вопросы были поставлены и перед другими консультантами, которые посещали перечисленные выше компании. Такой вид конференциального мероприятия был обоюдно полезен и консультантам и представителям компаний.

## Итоги

В заключительные дни конференции консультанты обсуждали свои внутренние вопросы: отчеты членов Исполнительного Комитета и Совета ICMCI, обсуждение бюджета, выработка предложений по отдельным направлениям деятельности ICMCI. Был избран новый состав ExCom (*Executive Committee*), в который вошли представители национальных институтов из Австрии, Великобритании, Кореи, Канады, Финляндии и Украины. Президентом ICMCI был избран Сорин Кайан (*Sorin Caián*) из Румынии, имеющий более чем 20-летний опыт консалтинговой экспертизы в проектах Всемирного банка, а также в таких странах, как Румыния, Болгария, Албания, Молдова, Армения, Монголия, Азербайджан, Казахстан и др.

В целом конференция показала востребованность управленческого консалтинга по всему миру, высокий профессионализм консультантов и их стремление к развитию бизнеса и общества в целом. Те же принципы реализует и Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ), членство в котором объединяет российских независимых консультантов по управлению и обогащает их инновациями и новыми идеями в области консалтинга.

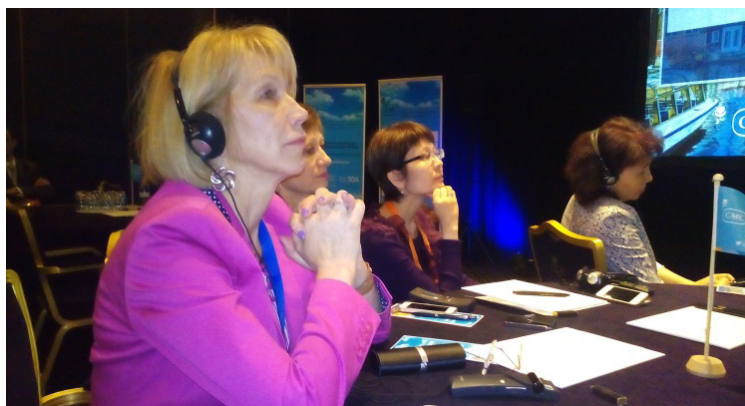


Фото 1. Рабочий момент конференции (Т.Н. Лобанова)



Фото 2. Новый состав ExCom ICMCI





# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

---

## Management Consulting: current trends

**Tatiana LOBANOVA**

*National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia*

*The National Institute of Certified Management Consultants, Moscow, Russia*

**Abstract.** The annual international conference of the International Council of Management Consulting Institutes, ICMCI took place in Netherlands in September 2015. The report describes the main trends in innovation consulting, presented at the conference.

**Keywords:** conference, management consulting, The International Council of Management Consulting Institutes, National Institute of Certified Management Consultants.