



## Эмпатический консалтинг

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Рецензия на книгу: **Иванов М. А. Консультирование первых лиц компании: клиентцентрированный подход, М.: Олимп-Бизнес, 2018. — 432 с. Аннотация издателя:** М. А. Иванов — профессиональный консультант по управлению, прошедший вместе с российским бизнесом практически всю его бурную историю. Он убеждён: внешняя профессиональная оценка организации, обратная связь полезны и необходимы любому руководителю. В книге рассмотрены все основные этапы консультирования: от маркетинга, заключения первого контракта, диагностики организации до технологий работы с первыми лицами компаний по типовым запросам. Автор формулирует принципы своего подхода к консультированию, предполагающие движение от организация-центрированности к клиент-центрированности. Это означает, что работать консультанту нужно именно с руководителями — людьми, имеющими полномочия ставить цели и проводить организационные изменения. Книга адресована как начинающим, так и опытным консультантам и практикам-управленцам. Она необходима всем, кто заинтересован в том, чтобы управление в нашей стране стало эффективным, а руководители были готовы к новым вызовам.

**Ключевые слова:** М. А. Иванов; К. Роджерс; управленческое консультирование; транспрофессиональная парадигма консультирования; стратегическое управление; клиент-центрированный подход; человеческое измерение организации.



Современному читателю по-прежнему интересно понять, как устроена организационная жизнь. Казалось бы, что тут может быть интересного и нового? Продолжается бесконечный конфликт между собственниками и наёмным персоналом, невозможность преодолеть иерархическое построение менеджмента, безуспешные попытки формализовать основные виды деятельности (бизнес-процессы) и постоянно возобновляющиеся иллюзии обнаружить справедливую систему мотивации и стимулирования. Кто-то скажет: всё это старо, как мир. Однако, вглядываясь в будущее, мы все определённо понимаем, что жизнь современных организаций бурно и часто непредсказуемо меняется. Знание и интеллектуальная составляющая организаций становятся намного важнее, чем традиционные ресурсы производства, архитектура организационных структур стремится к гибкости и самоуправляемости, но главное — перестраивается система капитализации человеческих ресурсов. Становится понятным, что фокус внимания

переключился на основной капитал организации. А это — люди, их желания, знания и ориентация на успех. Ситуация будет меняться и дальше. Уходят в прошлое жёстко закреплённые должностные позиции, «ролевая картина» организационной соподчинённости всё больше размывается. И книга М. А. Иванова поможет нам многое понять.

Однако должен вас кое о чём предупредить с самого начала. Мне эта книга не далась с первого раза. Несмотря на то, что уважаемый автор — Михаил Аркадьевич Иванов — давнишний мой приятель и коллега, мне пришлось продвигаться по пути его размышлений не прямым образом, а, как сказали бы мореплаватели, галсами. И дело не только в том, что автор не предусматривал простой линейности в своих рассуждениях, но и в моём желании заглянуть вперёд, чтобы опять вернуться к тому месту, откуда был совершён «бросок в будущее». В какой-то момент я понял, что все эти попытки были связаны с моим желанием «схватить» книгу целиком, чтобы ощутить всю прелесть объёмной картины. Но тут же осознал, что ситуация чтения всё время превращается в диалог с автором. А отношение к тексту — в разглядывание бриллианта: видишь разные грани, и общая картина всё время меняется. Можно было бы не обращать на это внимание уважаемого читателя, но, предвосхищая ваше чтение, захотелось об этом рассказать. Вдруг и вам будет интересно это целое увидеть. А как это можно сделать? Лучше всего устроить переключку между разными гранями и обнаружить «ребра» многогранника. И через архитектонику понять суть авторского подхода. Что я и попытаюсь сделать сейчас.

Прежде всего нам не обойтись без указания на тот путь, который автор проделал «из психологии в управленческое консультирование». И поскольку это не просто факт биографии автора, а достаточно типичная траектория «попадания» из «психологов» в «консультанты», то остановимся на этом моменте особо. Думаю, что благодаря подходу Л. С. Выготского, в отечественной традиции сложилось совершенно особое представление о психологии как практическом виде деятельности. По сути М. А. Иванов в своей книге предлагает прекрасную иллюстрацию перехода от практической психологии к психологической практике: это путь от «психологии советов и рекомендаций» к «психологии практического действия». Как мы с вами, уважаемый читатель, понимаем, переход этот носит не только методологический характер, но и предполагает иное восприятие профессиональной деятельности в целом. Ведь в этом случае психолог имеет дело не с испытуемыми и не с теми, кто ждёт от него экспертизы, а с клиентами, ожидающим непосредственной помощи и конкретной поддержки. Более того, при такой постановке «взгляда на реальность» сам психолог превращается в практикующего консультанта, для которого приставка «психолог» или эпитет «психологический» перестает быть ядром его профессиональной идентичности, а является лишь указанием на исходное образование.

Почему фокусирую на этом ваше внимание? Потому что книга М. А. Иванова — это ещё и экскурс в реальность перехода из монодисциплинарной, или предметно-ориентированной, парадигмы в консультировании к «объектно-ориентированной» и транспрофессиональной. И на этом важно акцентировать внимание, поскольку книга будет интересна и полезна не только консультантам по управлению, но и психологам, практикующим в различных областях жизни. В чём я вижу уникальность реализации такого подхода в данной книге? В том, что автор демонстрирует, как именно может быть задана иная фокусировка отношений в системе «консультант» — «заказчик». И здесь важны, как минимум, два момента.

Первый состоит в принципиальной позиции автора в отношении к фокусу внимания консультанта. И здесь ключевым является тезис о том, что интересы клиента первичны. Это довольно жёсткий, с моей точки зрения, тезис. Однако он является краеугольным в

том подходе, который предлагается автором. Всё остальное внутри и вовне жизненного пространства клиента может рассматриваться лишь под углом зрения интересов клиента, о которых говорилось ранее.

Второй момент можно было бы назвать принципом «двойной рефлексии», которую автор предлагает читателям. Автор исходит из того, что и сама организация — есть лишь инструмент реализации интересов и целей клиента. И здесь обнаруживается точка соединения совместных усилий консультанта и клиента и пространство объединяющих их интересов. Эта мысль, «разбросанная» по всему тексту в явном или подразумеваемом виде, за счет возникающей объёмности, делает книгу очень интересной для владельцев бизнеса и топ-менеджеров. Ведь автор посредством описания собственного опыта открывает для управленцев скрытые механизмы превращения организации в эффективный инструмент управления бизнесом.

Книгу советую прочитать и начинающим консультантам, потому что здесь они узнают о способах «входа» в организацию, о тонкостях заключения контракта и проведения организационной диагностики. Книга, безусловно, заинтересует и менеджеров, действующих в условиях неопределённости и неизвестности. Им особенно будет любопытно узнать об опыте стратегического управления, который подробно описывается автором.

Теперь о технологиях работы консультанта. Автор подробно описывает свою работу с конфликтами между владельцами бизнеса, опыт дистанцирования собственников от управления собственной организацией; ценности и бизнес модели; время в организациях; эффективные стратегические коммуникации. Мы надеемся, что эта глава будет интересна и другим категориям читателей. По нашему опыту, знакомство с такими технологиями помогает понять не только роль внешнего консультанта по управлению, но и обрести умение самостоятельно принимать решения по проблемам, с которыми рано или поздно сталкиваются все руководители организаций.

И, наконец, о главном. Автор вводит в научный и консультационный оборот понятие «клиент-центрированное консультирование». Что имеется в виду? С одной стороны, соединение таких аспектов жизни клиента, как бизнес, социально-политическая ситуация, цели организации и управление ею, «человеческое измерение» организации и взаимоотношения консультанта с клиентом. С другой стороны, автор подчеркивает первичность личности по отношению к организации. И здесь мы видим приверженность автора гуманистическим традициям, определившим перспективу практической психологии последних десятилетий. Неудивительно, что в рамках предлагаемого подхода на организацию переносятся все основные законы и правила, сформулированные Карлом Роджерсом для психологического консультирования личности: принцип уникальности, принцип конгруэнтности, принцип безоценочности, принятия.

Завершая знакомство с книгой, я вдруг отчетливо отметил для себя особенное послевкусие. Ведь, по сути, автор предлагает совершать каждый раз совместное исследование внутреннего мира организации через помощь клиенту-заказчику в переживании собственного опыта. Клиент-центрированный подход позволяет добиться наиболее полного и глубокого проживания клиентом своих жизненных ситуаций. А это способствует не только решению проблем организации, но и его личностному развитию.

В какой-то момент (для себя) я стал называть консультативный метод М. А. Иванова эмпатическим. Не знаю, согласится ли автор с таким обозначением его подхода. Но пусть это будет делом моего читательского вкуса. Подумайте сами, ведь, согласно авторской мысли, в конечном итоге важным становится выстраивание консультантом особых отношений с клиентом. При этом ключом к пониманию проблем организации неожиданно становится

особая форма эмоционального отклика на переживания клиента и специальный способ познания, принимающий форму вчувствования в ситуацию другого человека. И вот этот аспект книги, задающий объем понимания современной организационной жизни, будет интересен широкому кругу читателей, увлеченных игрой в собственные открытия в самых разных областях жизни.

Иногда бывает жаль дочитать книгу до конца, понять, что перевернута последняя страница и больше не надо листать в начало, чтобы убедиться, что ответы на все поставленные вопросы — теперь твоя читательская ответственность. Это как если бы в калейдоскопе закончились картинки. Но теперь у нас есть возможность увидеть новые картинки. А это то, с чем мы сталкиваемся в многообразии организационной жизни, нас окружающей. Пожелаю читателю поворачивать «калейдоскоп жизни» по своему усмотрению. Главное, чтобы у него всегда была способность к клиент-центрированности по отношению к самому себе и тонкое чувство драматургии своих событий. В какой-то степени теперь мы лучше понимаем как стать режиссерами, актерами и, возможно, продюсерами жизни своих организаций.





# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Empathic Consulting

**Takhir BAZAROV**

*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

Book review: **Ivanov M. A. Advising first persons of the company: client-centered approach, Moscow: Olimp-Biznes, 2018. — 432 p.** *The publisher's abstract:* Mikhail Ivanov is a Russian professional management consultant, working in business more than 20 years. He is convinced: external professional assessment of the organization, feedback are useful and necessary for any leader. The book covers all the main stages of consulting: marketing, the first contract with the client, the diagnosis of the organization, the methods of working with the first persons in companies on typical requests. The author formulates the principles of his approach to counseling, suggesting a shift from organization-centeredness to client-centeredness. This means that the consultant needs to work with leaders — people who have the authority to set goals and carry out organizational changes. The book is addressed to both novice and experienced consultants and management practitioners. The book is necessary for everyone who is interested in making effective management in our country and facing the new business challenges.

**Keywords:** M. A. Ivanov; C. Rogers; management consulting; trans-professional counseling paradigm; strategic management; client-centered approach; the human dimension of the organization.

