

ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ В РАБОТЕ КОНСУЛЬТАНТА ПО ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ВОПРОСАМ

В процессе организационного консультирования консультант достаточно глубоко внедряется в деятельность компании, и по этой причине, помимо профессионального вмешательства в функционирование компании, осознает он это или нет, оказывает *личное* влияние на “систему клиента”. Сразу нужно оговориться: оказывать личное влияние на клиента – не значит потерять профессионализм. Однако существует как положительное (способствующее продуктивному взаимодействию клиента и консультанта), так и отрицательное личное влияние. В случае положительного личного влияния консультант активизирует клиента и побуждает его к действиям, получает необходимую информацию, завоевывает доверие и уважение, добивается того, чтобы его предложения принимали и выполняли.

В случае отрицательного личного влияния консультант не может продуктивно сотрудничать с клиентом. Причинами отрицательного личного влияния может выступать ряд факторов, связанных непосредственно с личностью консультанта или ловушки, которые создает себе сам консультант. Обозначить причины отрицательного личного влияния в процессе организационного консультирования – задача данной статьи.

Любой консультант, независимо от того, занимается ли он психотерапией, или консультированием крупной корпорации, работает на границе двух миров, собственного мира и мира своего клиента. По этой причине возникает соприкосновение двух культур, и соответственно, ценностей и убеждений, цементирующих каждую из культур. Хорошо, если культуры похожи друг на друга или имеют некоторые общие моменты. В противном случае может возникнуть ситуация, когда ценности клиента значительно отличаются от ценностей консультанта или вызывают неприятие, или не располагают к действиям, которые кажутся консультанту необходимыми для успешного взаимодействия. Для достижения эффективного сотрудничества консультант должен обсудить с клиентом ценности и способы действий, которые приведут к желаемому результату.

Может возникнуть ситуация, когда на первоначальном этапе знакомства клиента с консультантом обе стороны определяют роли и полномочия каждой, а в процессе работы консультант приходит к выводу, что для решения проблемы требуется более детальное изучение, дополнительные действия или более частная информация о компании. Но клиент уже определил роли и границы компетенции консультанта и не хочет видеть его в другом качестве. Искреннее желание консультанта помочь и невозможность реализовать действия приводят к тому, что цель консультирования не достигается, причем у консультанта снижается степень мотивации в его работе.

Присутствие консультанта “на границе” обычно всегда сопровождается стрессом. Он и не свой, и не совсем чужой. Особенно четко это прослеживается тогда, когда консультирование переходит от фазы диагностики к фазе планирования и реализации изменений. И когда наконец-то клиент соглашается на то, что предложения консультанта пойдут дальше бумажного отчета, и начинает по шагам выполнять план изменений, ситуация в компании обычно ухудшается. Это естественный процесс: кроме того, что всем еще непривычны новые способы действий, сам факт изменений вызывает стресс и напряжение у персонала. Консультанта должны волновать проблемы клиента, однако ему не нужно слишком винить себя за их возникновение. Испытываемый дискомфорт может заставить консультанта остановиться и задуматься, что он делает не так, если становится хуже. На самом деле это временное явление, главное – придерживаться плана и четко представлять конечную цель изменений.

Рассмотрим теперь некоторые ловушки, которые создает себе консультант, балансируя между информацией о реальном состоянии компании и сохранением в ней своего статуса.

1. Сообщать не всю правду, чтобы не огорчать клиента: в определенный момент решение проблемы может стать принципиальным, а консультант не обозначил ее, и компания не сможет сделать прорыв к более успешному функционированию;

2. Не проявлять чрезмерного контроля над жизнью других: консультант в любом случае *уже* влияет, и к его мнению прислушиваются; если постоянно следовать этому правилу и молчать, то у клиента может возникнуть впечатление, что консультанту все равно;

3. Избегание конфронтации. Когда консультант боится возразить клиенту, чтобы не нарушить доверительные отношения, клиент берет инициативу в свои руки и ставит консультанта в положение подчиненного. В такой ситуации ни о каком продуктивном сотрудничестве не может быть и речи;

4. Навязывание собственных ценностей. Несмотря на невозможность полностью избежать субъективности в процессе консультирования, консультант должен четко осознавать свои ценности и ценности клиента, и смотреть на события и проблемы с обеих точек зрения;

5. Игра во всемогущество. Консультант сотрудничает с руководством, и часто имеет искушение помочь какому-либо сотруднику для сохранения своего статуса внутри компании. Проблема тем самым не решается, а становится еще глубже, зато консультант некоторое время чувствует себя на высоте;

6. Боязнь ошибиться. Чрезмерная осторожность в выводах и общие фразы. При длительном общении у клиента может сложиться впечатление о некомпетентности консультанта.

Вот основные причины, почему взаимодействие в системе “клиент-консультант” могут оказаться непродуктивными. Часто личное влияние и сформировавшееся отношение к личным качествам консультанта на этапе

реализации плана играют более важную роль, нежели его профессиональная компетентность, поскольку при эффективном взаимодействии клиент также несет ответственность и активно участвует в процессе изменений в компании.