

Этика управленческого консультирования при взаимодействии с Заказчиком и клиентами в проектах

Простые этические правила (ПЭП)

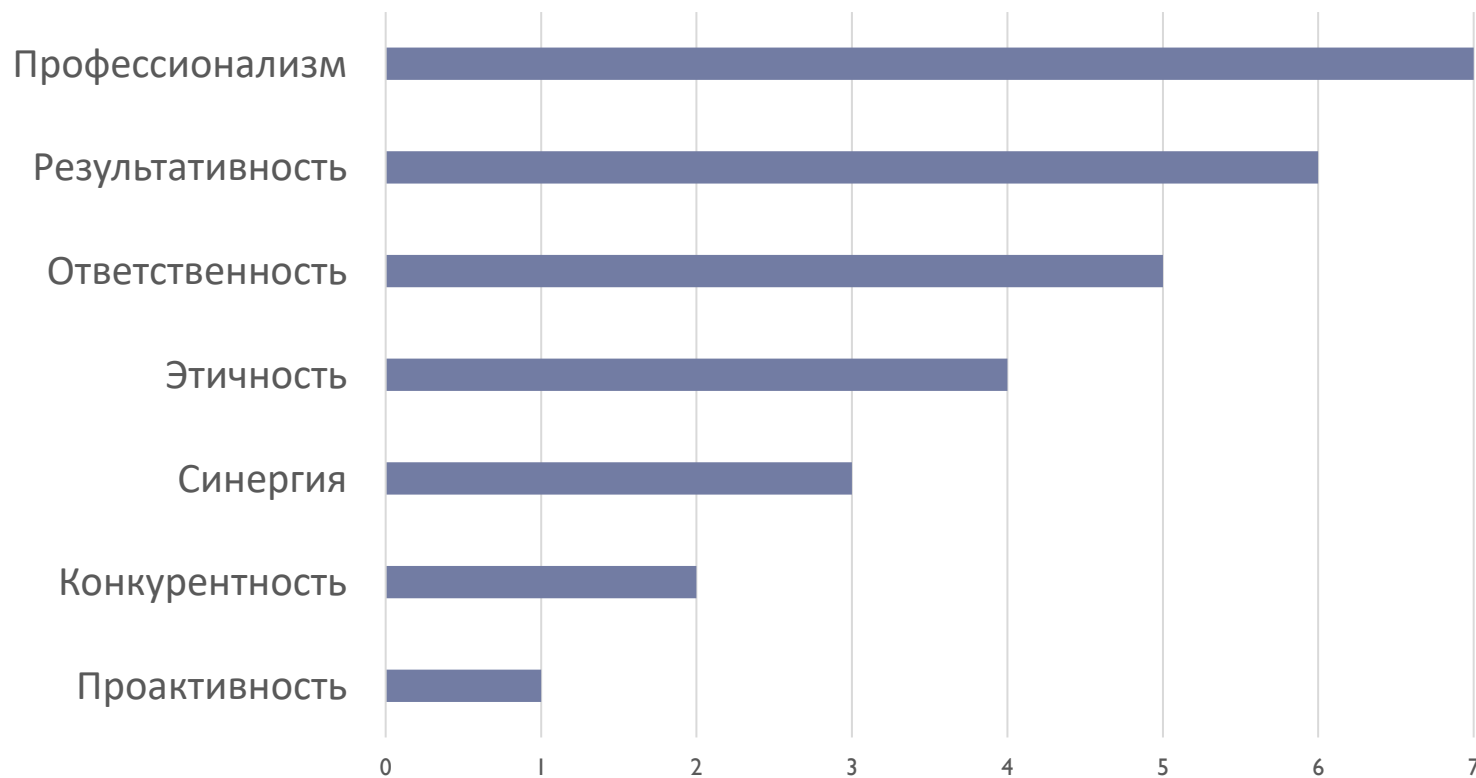
Виталий Королев

Предыстория. Октябрь-ноябрь 2017 г

► Рабочая группа по подготовке этических правил НГПК

1. Л. Чукина
2. И. Белецкая
3. Н. Кузьмина
4. В. Королев
5. А. Лабендзкий
6. А. Стриковский

Ценности:



КПП/ПЭП. Аспекты:

Ценность №1



Этичность (Королёв Виталий):

- ❑ Принятие и соблюдение консультантом системы моральных и нравственных норм, принятых и установленных профессиональным сообществом.

Честность с собой и другими!

Принцип «базароответственности»: скажи, что будешь делать, затем сделай то, что сказал, но не наоборот

Этичность:

Вопросы о ситуациях, требующих этического выбора. (23 шт.)

Предполагаю, что подобных вопросов будет больше, чем я предложил. Это задачка «на вырост». Кейсы и прецеденты должны накапливаться и ежегодно обновляться. Но единственным Простым Этическим Правилom должно быть Правило Наличия Ответов на данный набор вопросов у каждого члена Гильдии, которого Гильдия готова рекомендовать Клиентам.

1. Серия Консультант и Клиент
2. Консультант и Рынок
3. Консультант и Консультант
4. Консультант наедине с собой

Кейс от Ларисы Малининой

Компания обращается с запросом, что ищет консультанта.

В ответ ей предлагается список консультантов со ссылками на ресурсы в интернете, где с ними (их работой) можно познакомиться.

Они сами выбирают из списка троих консультантов, созваниваются с ними, приглашают на встречу.

На встрече консультанту говорят о том, что встречались также и с другим консультантом. В ответ он совершенно искренне отвечает, что это очень хорошие консультанты, вы можете смело к ним обращаться.

Реакция собственника: «Не понимаю вас консультантов, вы же конкуренты, как вы можете друг о друге так хорошо отзываться?»

Проект состоялся, был сделан осознанный выбор в сторону одного из консультантов.

Мое мнение (ЛМ). У клиента должен быть выбор. И это работа клиента - искать и выбирать.

Ситуация: «Скажите, кто является Вашим конкурентом», скорее провокационная. Можно ответить - ВСЕ. Можно ответить - НИКТО. И в обоих случаях будешь прав.)))

Комментарий от ВК (1/2)

- ▶ По самозванцу судят о сообществе. Непрофессиональный консультант, как ложка дегтя, портит бочку меда.
- ▶ Есть ли способ обратного влияния на имидж консультационного сообщества в целом?
- ▶ Кейс от ЛМ про это. Клиент выразил свое (приятное) удивление не в отношении данного конкретного Консультанта, а в отношении консультационного сообщества в целом («не понимаю вас консультантов...»). И это тот случай, когда ложка меда превращает в мед бочку дегтя.
- ▶ Наверняка теперь он будет говорить следующее: "Консультанты могут быть разными, но выбирать исполнителя следует из тех, кто таким-то образом отзывается о коллегам-конкурентах."
- ▶ Второй возможный вывод: "Не знаю, какие консультанты в этом консультационном сообществе (например, Гильдии), но все они соблюдают в отношении коллег-конкурентов из этого сообщества честную позицию. Для них честь профессии, профессионального сообщества, важнее личной выгоды»
- ▶ Не этого ли мы добиваемся как сообщество?

Комментарий от ВК (2/2)

- ▶ Заказчик сделал вывод не на основании оценки Профессиональной квалификации Консультанта, а исключительно на основании Этического критерия.
- ▶ Моя гипотеза: Доверие заслуживается соблюдением Этических норм. Профессиональная компетентность - дело наживное.
- ▶ Если у сообщества будет 1-3-5 (немного) Простых Этических Правил (ПЭП), соблюдение которых будет обязательным для членов сообщества (по «гамбургскому счету»), это будет очень сильным вкладом в становление профсообщества.
- ▶ Эти ПЭП могут формироваться как ответы на «деликатные» вопросы.

Попробуем 4 опроса

1. Рекомендуете ли Вы своим Клиентам других Консультантов за вознаграждение от них?
2. Считаете ли Вы возможным отказать Клиенту в своих услугах, если считаете, что не сходитесь с ним по ценностям?
3. Клиент ищет исполнителя на какую-то задачу. Общается с вами как потенциальным исполнителем. Спрашивает, кто является вашим конкурентом по этим услугам, который мог бы столь же качественно их оказать. Ваши действия?
4. Коллега – Консультант предлагает Вам за комиссионные рекомендовать его Вашим Клиентам в услугах, в которых вы не конкурируете. Ваша позиция?

Приложение. 23 вопроса. Продолжение следует

- ▶ Далее прилагаются некоторые «деликатные» вопросы, на которые желательно отвечать.
- ▶ В какой форме отвечать?
 - ▶ В декларации конкретного консультанта, прилагаемой к договорам?
 - ▶ В декларации профессионального сообщества, в котором консультант участвует
- ▶ Как эти правила доводятся до Клиента?
- ▶ Можно самим дополнять эти правила.

ЭТИЧНОСТЬ:

№	Вопрос	Варианты ответов	Возможные категории
1	Рекомендуете ли Вы своим Клиентам других Консультантов за вознаграждение от них?	- Да, поскольку рекомендуя кого-то, я задействую свою репутацию в глазах Клиента. Это дополнительный риск в случае, если рекомендуемый мной коллега не оправдает ожиданий Клиента. За риск следует брать вознаграждение. - Нет, поскольку я в таком случае попадаю в конфликт интересов и больше забочусь о своем доходе, чем о выгоде для Клиента. - Да, но обязательно сообщу об этом Клиенту. - Нет, но я предложу Коллеге, которого рекомендую, сделать скидку для моего Клиента. - Другое (можно выбрать комбинацию вариантов):	1, 3.
2	Считаете ли Вы возможным отказать Клиенту в своих услугах, если считаете, что не сходитесь с ним по ценностям?	- Откажу, если не сходимся по ценностям, поскольку совпадение по ценностям – необходимое условие моих услуг. - Консультант, как доктор, не имеет права отказать, когда его просят о помощи и он понимает, что может помочь Клиенту. - Консалтинг – это бизнес, а не семейная жизнь, поэтому при несовпадении по ценностям с Клиентом я запрошу более высокую цену, поскольку понимаю, что есть риск дополнительных издержек при работе с данным Клиентом. - Другое	1

3	Клиент ищет исполнителя на какую-то задачу. Общается с вами как потенциальным исполнителем. Спрашивает, кто является вашим конкурентом по этим услугам, который мог бы столь же качественно их оказать. Ваши действия?	1. Отвечаете, что конкурентов не рекламируете. 2. Называете заведомо более слабого конкурента 3. Называете конкурента и сообщаете ему об этом с предложением о комиссионных. 4. Называете кого-то из Гильдии, в ком уверены, и предлагаете Клиенту провести честный тендер. 5. То же, что в п. 4, но звоните коллеге-конкуренту из Гильдии и предлагаете ценовой сговор в тендере. 6. Другое	1,3
4	Коллега – Консультант предлагает Вам за комиссионные рекомендовать его Вашим Клиентам в услугах, в которых вы не конкурируете. Ваша позиция?	1. Рекомендую, если считаю его полезным Клиенту, независимо от комиссионных. От комиссионных откажусь, но предложу рекомендовать меня в подобных ситуациях. 2. Соглашусь, но сообщу коллеге, что при рекомендации Клиенту раскрою информацию о своей заинтересованности. 3. Соглашусь, но попрошу сделать клиенту скидку в пределах обещанных мне комиссионных. 4. Другое	3
5	Готовы ли Вы рекомендовать своим Клиентам своих коллег – членов профессионального сообщества, в котором Вы тоже состоите, если это не конкуренты?	1. Членство в профессиональном сообществе, в котором состою и я сам, достаточное основание для такой рекомендации. 2. Членство в Гильдии еще не достаточное основание для рекомендации моим клиентам. Я должен иметь положительный опыт собственной работы с данным консультантом. 3. Нет ни при каких условиях. Рекомендация – это дополнительная ответственность. Я не готов брать ее на себя в области, в которой я понимаю меньше, чем коллега, которого рекомендую. А рекомендовать конкурентов я не считаю целесообразным. 4. Другое.	1, 3

6	Вы работали с Клиентом, который принял Вашу работу, но задержал оплату по неуважительной причине. Вы знаете, что это произошло не только с Вами. Сообщите ли Вы своим коллегам о такой репутации Клиента?	1. Нет. Клиент есть клиент. Мои отношения с ним – конфиденциальны и я эту конфиденциальность буду соблюдать. В будущем учту этот инцидент в договоре с этим клиентом. 2. Обязательно сообщу, поскольку рынок должен знать об участниках с подмоченной репутацией. Клиент нарушил Договор в части оплаты, поэтому я свободен от обязательств в части конфиденциальности информации об этом нарушении, но при этом сохраняю конфиденциальность в отношении других условий договора. 3. Не просто сообщу, а сделаю это публично, обратившись в суд. Информация о судебном деле является публичной. 4. Другое	1, 3
7	Существуют ли у Вас этические критерии отказа от заказа, который Вы считаете коммерчески состоятельным?	1. Нет. Консалтинг – это бизнес, в котором Клиент всегда прав. Надо зарабатывать. 2. Да, у меня есть внутренние критерии, но это мой секрет, который я не раскрываю Клиенту и коллегам. 3. Да, у меня есть политика принятия или отказа от заказа и я ее довожу до сведения Клиента. 4. Другое.	1, 4
8	Клиент предлагает Вам работу по цене, которая существенно выше, чем Вы обычно ее выполняете. Но он готов услышать Ваши предложения по цене и Вы знаете, что он способен увеличить цену. Ваши действия?	1. Предложу снизить цену до той, которую считаю справедливой для себя, поскольку не считаю нужным получать чрезмерную выгоду за счет клиента. 2. Предложу за эту цену выполнить больший объем работы. 3. Запрошу увеличение цены, поскольку Клиент способен ее заплатить. 4. Соглашусь с предлагаемой Клиентом ценой, предварительно убедившись, что ценность моих услуг для Клиента существенно превышает их цену. 5. Другое.	1

9	Клиент ставит Вам задачу, но Вы понимаете, что постановка задачи не совсем корректна, поскольку Клиент еще не обладает знаниями, позволяющими поставить задачу корректно. Однако некорректность выявится в ходе консалтинга. Ваши действия?	1. До заключения контракта поясню клиенту, в чем состоит некорректность и предложу изменить ТЗ. В консалтинге «клиент всегда неправ», иначе ему не нужен консалтинг. 2. Приму ТЗ как данность, поскольку до получения консультации Клиент и не может поставить задачу корректно. Предложу изменить ТЗ в ходе консалтинга, когда необходимость этого станет очевидной. 3. Предупрежу Клиента о том, что в процессе консалтинга ТЗ может измениться и предусмотрю это в контракте с ним. Но переубеждать изменить ТЗ на начальном этапе не буду. 4. Другое	1
10	Клиент, например, собственник компании, ставит задачу по решению организационной проблемы, но Вы понимаете, что именно он, являясь источником ключевых возможностей компании, является одновременно и источником ключевых рисков. Ваши действия?	1. Честно сообщу, что источник ключевых возможностей является источником ключевых проблем, поэтому в ТЗ должно быть предусмотрено, что Клиент начинает решать проблему с себя. 2. Клиент всегда прав. Кто платит, тот заказывает музыку. Заказ – это ответственность Клиента. 3. Не буду спорить с Клиентом, а просто откажусь от заказа, поскольку его выполнение по ТЗ, предложенному Клиентом, не приведет к решению проблемы, а получать деньги за нерешенную проблему не в моих правилах. 4. Другое	1
11	Клиент предлагает Вам задачу, которую Вы ранее не решали, но она интересна Вам для профессионального развития, и интересуется ценой Ваших услуг. Какую цену Вы назовете.	1. Назову повышенную цену, поскольку решение незнакомой задачи потребует от меня больше времени. Расценки за время менять не буду. 2. Увеличу плановый объем в часах, заложив резервы под риски неизвестной задачи, но снижу ставку за час, поскольку моя компетентность в решении подобных задач еще не подтверждена. В результате цена для Клиента не существенно изменится по сравнению с привычными задачами. 3. Готов разделить риск с Клиентом и вложиться в решение этой задачи «под результат» при минимальных расценках за час консультирования. Обязательно попрошу отзыв от клиента в случае успеха. 4. Другое	1, 4

12	Кто является Вашим Клиентом: человек, который представляет Компанию, с которой Вы заключаете Контракт, или сама Компания? Как Вы поступите в случае обнаружения конфликта интересов, между Заказчиком- человеком и Заказчиком Компанией? Например, Руководитель, действующий от имени Компании, решает за счет заказа Вам свои карьерные задачи.	1. Мой Клиент – это Человек, являющийся руководителем Компании, с которой я заключаю договор. У него могут быть интересы. Компания – лишь инструмент в его руках, поэтому у нее не может быть особых интересов. 2. Мой Клиент – это Компания, являющаяся стороной по консультационному договору, имеющая свои интересы, сформулированные в документах Компании, принятых соответствующими органами Компании (Собранием владельцев, Советом директоров и т.п.). Руководитель Компании должен действовать добросовестно и разумно в ее интересах, а не в своих. Поэтому в случае конфликта интересов между ним и Компанией, я откажусь от контракта, но не буду содействовать недобросовестному поведению Руководителя Компании. 3. Мой клиент – пара Руководитель – Компания, как семья. Я предупрежу Руководителя Компании о возможности возникновения подобных рисков и обязуюсь указывать ему на это при фактическом возникновении подобных ситуаций. Однако, от контракта не откажусь. 4. Другое	1, 2
13	Готовы ли Вы включить в свои контракты возможность для Клиента направлять свою обратную связь о Ваших услугах в адрес Гильдии?	1. Да, я готов нести репутационную ответственность за качество своих услуг перед профессиональным сообществом и предоставляю Клиенту эту возможность, указав на это в Контракте с ним. 2. Нет, моя работа с Клиентом конфиденциальна, поэтому при наличии у Клиента претензий нас рассудит суд. 3. Да, готов при условии, что в случае наличия претензий от Клиента Контрактом будет предусмотрена также возможность ознакомления уполномоченных представителей Гильдии с конфиденциальной информацией по проекту при условии сохранения ими конфиденциальности. 4. Другое	1, 2

14	Потенциальный Клиент спрашивает Вас о проектах, которые Вы считаете «провальными». Ваши действия?	- Честно расскажу о провалах и извлеченных уроках, включая ошибки со стороны таких клиентов, но не раскрывая конфиденциальной информации о них. - Откажусь рассказывать. В провалах обычно виноваты обе стороны, но я считаю недопустимым обвинять клиента, даже если он был не прав. - Расскажу только ту часть, которую считаю своими ошибками и извлеченными уроками и поясню, как это сказалось на моих правилах консультирования. Ошибки со стороны клиента раскрывать не буду. - Другое	1, 4
15	Клиент интересуется, применяете ли Вы в своей практике то, что рекомендуете клиентам. Ваш ответ?	- Обязательно. Сапожник должен быть «в сапогах». - Не обязательно. Доктор, вырезающий аппендикс у пациента, не обязан и не может сделать этого на себе. У нас слишком разные бизнесы. - Применяю, когда это применимо. Покажу это клиенту. - Другое	1, 4
16	Вы участвовали в тендере, но не выиграли. Победитель тендера обращается к Вам с предложением о субподряде на часть работ, в которых Вы более квалифицированы, на коммерчески приемлемых для Вас условиях. Ваши действия?	- Да, соглашусь, поскольку Конкурент таким образом признает мою компетентность и мое участие будет более полезным для клиента, чем без меня. Готов считать Конкурента в данном проекте своим Клиентом. - Нет, пусть Конкурент сам несет ответственность перед клиентом. Я конкурентам не помогаю. - Соглашусь, при условии, что работа будет выгодна для меня, полезна для Клиента и Клиент напишет отзыв также и в мой адрес как соисполнителя. Конкурента в этом проекте готов воспринимать не как Клиента, а как Партнера. - Другое.	1, 3
17	Готовы ли Вы делиться своими методическими наработками с профессиональным сообществом в лице членов Гильдии?	- Нет, это мой профессиональный секрет. - Да, но на платной основе, поскольку это мое ноу-хау. - Да, причем безвозмездно, но при условии признания авторства за мной. - Я уже делюсь и публикую, да никто не берет. Еще надо постараться, чтобы твои наработки кто-то применил. Это действительно очень индивидуальный инструмент. - Другое	2, 3

18	Готовы ли Вы раскрывать размер своего гонорара для членов Гильдии?	1. При всем уважении – нет, поскольку об этом могут узнать конкуренты. 2. Да, готов, но на условиях взаимности. Но это будут гонорары не для клиентов, а для подряда в совместных работах с другими консультантами. Эти гонорары могут быть ниже моих рыночных на 25-40%. 3. В проектах с членами Гильдии мой гонорар равен 70-80% от ставки того Консультанта, в проекте которого я готов участвовать. 4. У меня нет понятия «гонорар». Я работаю на условиях вознаграждения как доли от результата, полученного клиентом. 5. Другое	2,3
19	Практикуете ли Вы «заказные» статьи в СМИ о своей компании с целью продвижения?	1. Нет, «джинсой» не занимаюсь. Нужно готовить экспертные статьи или давать интервью, которые сами за себя говорят. 2. Да, если это помогает продавать. Ведь это бизнес. 3. Нет, конечно. Напротив, я пишу только за гонорар 4. Другое	2
20	На каких условиях Вы участвуете в профильных Конференциях, если Вас зовут как спикера или модератора?	1. За гонорар. 2. Готов сам заплатить за такую возможность организаторам. 3. На условиях покрытия всех или части затрат организаторами. Без гонорара. 4. Другое	2
21	Клиент предлагает заплатить «в конверте». Ваши действия?	1. Если так удобнее Клиенту, соглашусь. Но контракт с условиями оформлю все равно, чтобы определить условия взаимодействия. 2. Нет, я работаю только «в белую». 3. Приму «в конверте», но проведу у себя в бухгалтерии, чтобы «спать спокойно». 4. Другое	
22	Квалифицированный Сотрудник клиента поделился с Вами, что собирается увольняться. Интересуется возможностью работы у Вас. Вам в компании он бы пригодился. Ваши действия?	1. Откажу, сославшись на то, что в Кодексе поведения членов Гильдии запрещено переманивать сотрудников Клиентов. 2. Соглашусь, но только после того, как он официально уволится из своей компании. 3. Соглашусь без дополнительных условий, поскольку я его не склонял перейти в мою компанию, а он сам решил уйти из компании Клиента. 4. Другое	

23	Считаете ли Вы необходимым раскрыть свои ответы на эти вопросы?	1. Считаю эти вопросы существенными и готов дать на них ответы, но буду предоставлять их только Клиентам на условиях конфиденциальности. 2. Считаю эти вопросы существенными и готов дать на них ответы, но готов предоставить их только членам Гильдии на условиях конфиденциальности. 3. Считаю эти вопросы существенными и готов раскрыть свои ответы на них на своем сайте и сайте Гильдии неопределенному кругу лиц. 4. Считаю эти вопросы существенными и готов раскрывать свои ответы на них по запросу от заинтересованных лиц. 5. Считаю эти вопросы не существенными и не готов давать на них ответ. 6. Другое	4
----	---	--	---

Контакты

ВИТАЛИЙ КОРОЛЁВ, DВА

консультант по корпоративному управлению, независимый директор,

основатель проекта по владельческой преемственности

www.succession.ru,

генеральный директор ООО «Включенное консультирование»,

vk@succession.ru, +7-921-942-6781,

Член Совета Национальной Гильдии Профессиональных
Консультантов

www.ngpc.ru