

© Л.В. ЛЕБЕДЕВА

*olera-1@rambler.ru*

УДК 159.9

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РОССИИ**

*АННОТАЦИЯ. Статья посвящена актуальным проблемам методологии и практики организационного консультирования в современной России. Рассматриваются профессиональные компетенции консультанта в организации, предлагается профессиональная модель организационного консультанта-психолога.*

*SUMMARY. The article is devoted to topical problems of methodology and practical application of organizational consultancy in modern Russia. Professional competence of a consultant in an organization is considered; a professional model of organizational consultant-psychologist is presented.*

*КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Организационное консультирование, организационный консультант-психолог, компетенции, профессиональная модель организационного консультанта-психолога.*

*KEY WORDS. Organizational consultancy, organizational consultant-psychologist, competence, professional model of organizational consultant-psychologist.*

Организационное консультирование — относительно новое направление теории и практики в современной России. Если на Западе уже сложились школы, традиции, технологии профессиональной деятельности, учитывающие социальные, национальные и культурные особенности стран, то в нашей стране этот процесс еще в самом начале, поэтому ему присущи проблемы, которые требуют некоторого предварительного осмысления. Методологическая проблема заключается в отсутствии теоретической школы, которая предложила бы концептуальную теорию организационного консультирования. На сегодняшний день нет четкого различения концептов «организационное консультирование» и «управленческое консультирование». На наш взгляд, это объясняется тем, что практика организационного консультирования существует недавно. Еще нет достаточного опыта, требующего обобщения и теоретического осмысления\*. С другой стороны, в нашей стране уникальные условия, в которых не всегда применимы приемы и опыт западных специалистов (Пригожин и др.). Поэтому необходимо либо создавать социокультурно детерминированную профессиональную модель, либо адаптировать западный опыт к практике решения проблем отечественных предприятий. Чаще всего консультанты предпочитают второй вариант.

---

\* Консультант компонует свой рабочий багаж, ... собирает свои знания, повышает свою квалификацию посредством многочисленных находок, усовершенствований, идей, обнаруженных у своих заказчиков, а также у своих коллег, обмениваясь с ними методиками. ... Таким образом, консультант выступает профессиональным распространителем передового опыта (Пригожин, 2003).

Концептуальная трудность объясняется также мультидисциплинарным статусом организационного консультирования. Профессия оргконсультанта новая и в нее оказались призваны и полезны заказчикам специалисты разных областей (социологи, социотехнологи-методологи, психологи, менеджеры, маркетологи, юристы и т.д.). Организационное консультирование переживает те же трудности, что и науки, возникшими во второй половине XX — начале XXI века, например, социальная психология, медиация, конфликтология, — отсутствие определенного научного статуса, размытость предмета и отсутствие концептуальной строгости. Специфика становления организационного консультирования как теории и практики в том, что оно все чаще выступает как вид услуги на рынке. Консультанты-практики опытным путем вырабатывают методики решения конкретных организационных задач. Эти методики появляются намного чаще, чем концептуальные разработки, и они продвигают консультирование как бизнес, сфокусированный под потребности клиентов.

**Особенности организации работы в системе «консультант-заказчик».** Эта проблема вызвана экономической нестабильностью, большими территориями и низкой управленческой культурой, отсутствием у потенциальных заказчиков достаточной информации о преимуществах работы с организационными консультантами, а также тем, что заказчики в значительной степени остаются «гомо советикус», с присущими этому типу управленцев установками, стереотипами и ожиданиями. Назовем некоторые из них.

1. Отсутствие осознанной потребности в консультационных услугах. Руководители бывших советских предприятий в большинстве своем не сталкивались со специалистами такого профиля и имеют о них весьма приблизительное представление, поэтому часто рассуждают: «Я сам все знаю», «И так сойдет» и др.

2. «К консультантам обращаются только слабые руководители». У руководителей все еще бытует представление, что обращение за помощью к консультанту свидетельствует о его слабости, а не о профессионализме, как во всем остальном экономически развитом мире.

3. «От консультантов мало пользы». Как пишет О.Н. Токмакова, «на Западе работа консультанта считается успешной, если в результате его работы эффективность (которая может выражаться в различных показателях, например, в повышении производительности труда или повышении нормы прибыли) увеличилась на 2-3%, у нас же в расчет принимаются только 50-100%. В промышленно развитых странах речь идет лишь о дальнейшем улучшении, у нас — о кардинальной перестройке и изменениях» [1].

Организационная проблема заключается в несформированности рынка услуг и профессионального сообщества. Отсутствие рынка услуг и неквалифицированный спрос на консультационные услуги взаимосвязаны. Чтобы успешно существовать, консультантам необходимо непрерывно обновлять методический аппарат, методологию работы. Для поддержки конкурентоспособности некоторые консультационные фирмы разрабатывают собственные понятия, теории и вытекающие из них методические требования к работе консультанта с заказчиком [2]. Для повышения социального статуса и создания условий для обмена опытом, повышения квалификации создаются

профессиональные ассоциации, например, Всероссийская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ).

**Отсутствие системы профессиональной подготовки специалистов по организационному консультированию.** Как пишут авторы монографий по управленческому консультированию (Ф.Ф. Галлямов, В. А. Гончарук, А.И. Пригожин, А.П. Посадский, М.И. Кныш, Н.О. Токмакова и др.), вначале консультированием организаций занимались преподаватели вузов, академий для взрослых, ученые-исследователи из научных, проектных институтов, практики управления из организаций разного типа, затем выпускники бизнес-школ, экономических, социологических, психологических и правовых факультетов, поступающие в консультационные фирмы и сразу ориентирующиеся на эту карьеру.

Назрела необходимость в пересмотре системы обучения в вузах. В аудитории все чаще приглашают наиболее успешных консультантов-практиков для преподавания, основанного на материалах их работы с клиентами. Но они, имея практический опыт, слабо владеют дидактикой. «Кроме того, их гонорары у клиента обычно существенно превышают почасовую оплату преподавателя. И еще меньше они согласны писать пособия и предлагать раздаточные материалы», — пишет Н.О. Токмакова. Она предлагает разработать концепцию консультационного обучения бизнесу, главной фигурой в котором является преподаватель-консультант, совмещающий работу в конкретной программе с «полевым» консультированием [1; 201].

Важным аспектом концепции организационного консультирования являются профессиональные качества выпускаемых специалистов. Рассмотрим профессиональные качества организационных консультантов с позиций компетентного подхода. «Компетенция — базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях» [3; 9-10]. Выделяют пять типов базовых качеств (компетенций):

«1. Мотивы. То, о чем человек думает или чего хочет постоянно и что вызывает действие. Мотивы «нацеливают, направляют и выбирают» поведение на определенные действия или цели и уводят в сторону от остальных...

2. Психофизиологические особенности (или свойства). Физические характеристики и соответствующие реакции на ситуации или информацию... Эмоциональный самоконтроль и инициативность являются более сложными «соответствующими реакциями на ситуации». Некоторые люди не «бросаются» на окружающих и действуют «за пределами голоса долга» во имя решения проблем в условиях стресса. Такие свойства характерны для компетенций успешных менеджеров.

3. Я-концепция. Установки, ценности или образ-Я человека... Я-концепция — вера человека в то, что он может эффективно действовать в любой ситуации, — является частью представления человека о самом себе. Человеческие ценности — это ответные или реактивные мотивы, которые прогнозируют действия человека в новых или нестандартных ситуациях.

4. Знание. Информация, которой обладает человек в определенных содержательных областях ... (пример — знания хирурга о нервах и мускулах человеческого тела). Знание — сложная компетенция. Баллы за тесты на знания

зачастую не в состоянии прогнозировать исполнение работы, ибо не могут измерить то, как знания и навыки используются в работе. Во-первых, многие тесты на знания измеряют механическое запоминание, тогда как на деле важна способность найти точную или новую информацию. Запоминание конкретных фактов менее важно, чем знание о том, какие факты по конкретному вопросу вообще существуют и где при необходимости их найти. Во-вторых, тесты на знания — «ответные». Они измеряют способность тестируемых выбрать правильный ответ из нескольких вариантов, а не способность человека действовать на основе своих знаний. Например, способность выбрать, какой из пяти пунктов действителен в качестве доказательства, сильно отличается от способности выстоять в конфликтной ситуации и приводить убедительные доводы. Наконец, знания лучше всего прогнозируют, что человек может сделать, а не то, что он сделает. Разумеется, эта компетенция является важной не только для консультантов.

5. Навык. Способность выполнять определенную физическую или умственную задачу... Умственные или познавательные компетенции включают аналитическое мышление (обработка знаний и данных, определение причины и следствия, организация данных и планов) и концептуальное мышление (выявление паттернов в комплексных данных)» [3; 9-11].

Вопрос компетенций организационного консультанта является проблематичным, т.к. литература, посвященная профессиональной деятельности консультантов (Гончарук, 2001, Кныш, 2003, Посадский, 1999, Пригожин, 2003, Токмакова, 2004 и др.), содержит в большей степени декларативные утверждения, касающиеся принципов их работы, чем конкретное перечисление базовых качеств — профессиональных компетенций. В связи с этим актуальным является вопрос не только подготовки организационных консультантов, но и ее результата, выраженного в развитых компетенциях, а также сертификации, подтверждающей уровень квалификации\*.

Компетенции важны не только как инструмент оценки специалиста, но и для осмысления организации и содержания процесса его подготовки. В Тюменском государственном университете на кафедре общей и социальной психологии уже несколько лет идет исследовательская и практическая работа по созданию профессиональной модели психолога, в том числе психолога-специалиста по психологии безопасности. Ниже — наш вариант профессиональной модели организационного консультанта-психолога.

**Профессиональная модель организационного консультанта-психолога.** В основе разработанной нами профессиональной модели организационного консультанта-психолога концепция преобразующего взаимодействия (Вовк, 1999), концепция подготовки психологов — специалистов по психологии безопасности [4], компетентностный подход и логические уровни Г. Бейтсона. Она сопоставима с моделью психолога-выпускника вуза, разработанной сотрудниками факультета психологии Тюменского государственного университета для специальности в целом.

---

\* Определенный вклад в решение этой проблемы вносят Школа консультантов по управлению при Академии народного хозяйства при правительстве, Санкт-петербургский институт гештальта, Институт организационного консультирования (г. Москва), Ассоциация организационных психологов Тюменской области.

Содержание модели организационного консультанта-психолога может быть описано следующим образом.

*1-й уровень — окружение, среда.*

Окружение — среда, в которой работает организационный консультант-психолог. На этом уровне субъект отвечает на вопросы «Где?», «Когда?», «Что?». В данном случае это феномены, с которыми он имеет дело. Это внешняя среда: социум, рынок и внутренняя среда: организация как система, бизнес-процессы, организационная культура, процессы управления, персонал. Предметом его деятельности являются проблемы, препятствующие развитию организации и персонала. Назовем некоторые из них: отсутствие стратегической политики, неспособность управленческого персонала прогнозировать и конструктивно преодолевать организационные кризисы, некомпетентное управление структурами, неэффективная кадровая политика, имеющая следствием деструктивные конфликты, ошибки при отборе кандидатов и назначении на новые должности сотрудников, некомпетентность персонала и т.д.

*2-й уровень — профессиональное поведение, действия организационного консультанта-психолога.*

Поведение — выполняемые специалистом специфические действия при взаимодействии с заказчиком:

- ответ на вопросы: «Что делать?», «Какие задачи предстоит решать в процессе профессиональной деятельности?»,
- диагностика проблем,
- выработка способов их решения,
- совместное с заказчиком обсуждение предлагаемых решений,
- сопровождение изменений в организации, вызванных решением проблемных ситуаций.

Решаемые задачи определяются содержанием проблем, описанных выше.

*3-й уровень — стратегии и способности.*

Стратегии и способности — общие стратегии и навыки, которые использует организационный консультант-психолог в профессиональной деятельности для осуществления поведения. Субъект отвечает на вопрос: «Как и каким образом я могу организовать свою деятельность и какими профессиональными навыками, опытом я должен обладать, чтобы решать поставленные задачи?»

Необходимые стратегии, профессиональные и личностные ресурсы должны соответствовать требованиям, предъявляемым организационным консультантам. В самом общем виде это:

1. Способность профессионально взаимодействовать с организацией как социальной системой, основывая свои действия на конкретном методологическом подходе (системном, функциональном, структурном подходе, индирективном, проблемном и т.д.).

2. Исследовательские способности. Умение добыть как можно больше точной и надежной информации о феномене и точно сформулировать исследовательскую задачу, проблемы и способы их решения. Для этого организационный консультант-психолог должен иметь необходимую специальную теоретическую и практическую подготовку, использовать приемы и методы, соответствующие его квалификации и личным возможностям, постоянно повышать квалификацию, знакомиться с новыми разработками в области своей профессиональной деятельности, выбирать методы адекватно конкретной задаче консультирования.

3. Способность обследовать феномен, т.е. уточнить проблему, выдвинуть гипотезу, выяснить причины затруднений (психодиагностика), сформулировать цели (проектирование) перед преобразованием, составить прогноз (выявление тенденций) и проект (планирование изменений).

4. Способность к преобразованию, т.е. к сотрудничеству с заказчиком для внесения качественных изменений во внутреннюю и внешнюю среду организации. Для осуществления конкретных работ, организационный консультант - психолог должен владеть различными методами оказания профессиональной помощи (экспертный, процессный, проектный, антикризисный, глубинный, коучинг и т.д.), а также конкретными методиками диагностики этапа организационного развития, мониторинга изменений, кадрового и коммуникационного аудита, диагностики и коррекции профессионального развития персонала, тренинговой работы и т. д.

Уместным является фокусирование на наличии интегрированного личного и профессионального опыта организационного консультанта-психолога. Описанный и принятый в психологическом консультировании, этот подход справедлив в любой сфере профессиональной деятельности психологов, в том числе и организационной. Как отмечает А.И. Вовк (1999), этот подход в психологии начат К.-Г. Юнгом, который под интегрированием понимал «процесс, с помощью которого части соединяются в целое. На личностном уровне интеграция есть такое состояние, когда все составляющие элементы, черты или качества действуют согласованно как единое целое...» Организационному консультанту, практикующему преобразующее взаимодействие, следует начинать работу с себя. «В качестве весьма значимого показателя такой работы выступает т.н. «личная сила» — пережитый, осмысленный и адаптированный жизненный опыт. Целеполагание, сенсорная чувствительность, поведенческая гибкость являются составными частями «личной силы», определяющей уровень (мощность) интегративных процессов индивида»\*\*.

*4-й уровень — убеждения и ценности.*

Убеждения и ценности — идеи, принципы, стандарты поведения, которые психолог считает правильными, и которые являются мотивирующим фактором для осуществления определенных действий. Субъект отвечает на вопросы «Почему?», «Какие мотивы?», «Зачем я это делаю?».

Данный уровень является базовым для профессиональной деятельности организационного консультанта-психолога. Его особенность заключается в том, что целостная интегрированная личность не может иметь несколько ценностных стандартов: одни для работы и другие для личной жизни, поскольку убеждения и ценности являются содержательной основой мотивации жизнедеятельности, отношения человека к себе и миру.

В ценностной основе деятельности организационного консультанта-психолога должны лежать следующие этические принципы: персональная ответственность за адекватность используемых методов, правильность проведения диагностических процедур, обоснованность суждений, выводов, рекомендаций; компетент-

\* Вовк А.И. Преобразующее взаимодействие и интеграция подходов (Выступление на торжественном собрании, посвященном 10-летию Санкт-петербургской ассоциации тренинга и психотерапии 27.11.99 г.).

\*\* Там же.

ность в использовании приемов и методов, конфиденциальность — обязательство неразглашения информации, полученной консультантом в процессе работы с заказчиком; соблюдение прав и интересов заказчика — суждения и оценки консультанта в процессе работы с заказчиком не должны ограничивать свободу последнего в принятии им решения, лояльность — приоритетность интересов заказчика, проявление доброжелательности, тактичности независимо от своего эмоционального и физического состояния и субъективного отношения к нему; честность и справедливость — соблюдение прав окружающих; принятие максимально правильного с этической точки зрения решения, прямой, открытый, честный стиль поведения и т.д.

*5-й уровень — профессиональная идентичность (самосознание).*

Профессиональная идентичность или профессиональное самосознание — это ощущение человеком себя в профессии. Субъект отвечает на вопросы «Кто я такой в профессии?», «Кто я как профессионал?». На этом уровне человек чувствует свою целостность и самоидентичность, что обеспечивает готовность брать на себя решение жизненных и профессиональных задач.

В самом общем виде профессиональная идентичность организационного консультанта-психолога может быть сформулирована как «Специалист по оптимизации социальных систем в интересах как заказчика, так и общества в целом». Профессиональная идентичность проявляется в образе и результатах деятельности, на содержание и специфику которого оказывают влияние социальные ожидания и индивидуальные представления и профессиональная среда (научная и практическая школа), поэтому данный вопрос является, на наш взгляд, актуальным и дискуссионным. На наш взгляд, профессиональное самосознание организационного консультанта включает в себя профессиональную идентичность, способность к целеполаганию, личную силу, гибкость поведения, перцептивную чувствительность, коммуникативные навыки.

*6-й уровень — миссия.*

Миссия — система, доминирующая в личности, самый глубокий уровень сознания. Человек отвечает на вопросы «Каково мое предназначение в профессии?», «Каков смысл (цель) моей профессиональной деятельности?», «Во имя чего осуществляется моя жизнь и моя профессиональная деятельность?». Логически это самый высокий (лично — самый глубокий) уровень, определяющий предельные ориентиры, которые человек сделал своими внутренними опорами.

В представлениях о миссии человек не может ограничиться ответами, касающимися только профессионального или только индивидуального контекста существования. Интегрированная личность в процессе рефлексии и осознания совмещает в себе содержательно все вышеописанные уровни и личностный опыт. Она способна осознать свою миссию для мира, общества, социальных групп, в которые она входит, собственной семьи и собственного воплощения.

Итак, переживающая период становления относительно новая профессиональная практика требует методологической концептуализации и осмысления современных требований к организации профессиональной подготовки организационных консультантов.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие. М.: АНО «Евразийский открытый институт», 2004.
2. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
3. Спенсер-мл. Лайл М., Сайн М. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НРРО, 200.
4. Лебедева Л.В., Доценко Е.Л. Обоснование подготовки специалистов по психологии безопасности: М-лы Всерос. научно-практ. конф. «Проблема подготовки и востребованности психологов-профессионалов. Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2006.