

Г.И. Марасанов

# ПСИХОЛОГИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ



COGITO  
CENTRE  
NT

# Герман Игоревич Марасанов

# Психология в организационном консультировании

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=180019](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=180019)*

*Психология в организационном консультировании: Когито-Центр;*

*Москва; 2009*

*ISBN 978-5-89353-280-7*

## **Аннотация**

Организационное консультирование имеет непосредственную связь с психологией. Но почему многие консультанты не признают этого факта? В чем особенности организационного консультирования, с точки зрения тех, кто занимается им профессионально? Книга посвящена поиску ответов на эти и другие вопросы, возникающие в практике работы организационного консультанта. Автор собрал и прокомментировал суждения нескольких сотен специалистов, высказанные в ходе дискуссий. Хотя книга написана в жанре научного исследования, она содержит богатую коллекцию случаев из консультативной практики, описаний приемов и способов решения проблем, возникающих в процессе организационного консультирования. Книга предназначена для организационных консультантов, научных работников, аспирантов, а также для тех,

кто занимается и интересуется вопросами теории и практики организационного консультирования.

# Содержание

Организационное консультирование и психологическая практика: как и зачем искать пересечения?	8
Общая характеристика результатов исследования	54
Конец ознакомительного фрагмента.	77

**Герман Игоревич  
Марасанов  
Психология в  
организационном  
консультировании**

*Рецензенты:*

*доктор психологических наук, профессор Ю.Б. Гиппенрей-*

*тер*

*доктор философских наук, профессор А.И. Пригожин*

*доктор психологических наук, профессор Ю.В. Снягин*



*Автор выражает признательность участникам дискуссий, высказывания которых приведены в данной книге:*

**А.А. Вахину, В.А. Гончаруку, Т.Н. Лобановой, В.Н. Маркову, А.С. Мельничуку, И.Н. Семенову, В.Ф. Спиридонову, В.А. Толочку, В.Г. Шароновой и другим**



# **Организационное консультирование и психологическая практика: как и зачем искать пересечения?**

Организационное консультирование, которым мы занимаемся многие годы, осознавалось нами, прежде всего, как вид психологической помощи, необходимыми добавлениями к которой являются организационные, финансовые, экономические, маркетинговые консультации. Адресована такая помощь клиенту-руководителю или группе клиентов, представляющих клиентскую организацию. Но это представление сегодня разделяется далеко не всеми. С конца 80-х годов XX в. помощь клиенту-руководителю, управленцу, управленческим группам, составляющим ближайшее окружение руководителя, приобретает самые разные наименования: управленческое консультирование, консультирование по процессу, организационно-деятельностное консультирование, консультирование по организационному развитию, коучинг, инновационное консультирование и пр.

Поначалу нам казалось само собой разумеющимся, не требующим специальных обоснований положение, что кон-

сультирование руководителей организаций в основе своей является работой психологической. На наш взгляд, успешные бизнес-консультанты, даже те из них, кто не получил в свое время психологического образования, просто не могут не являться эффективными психологами-практиками хотя бы на интуитивном или житейском уровне. Ведь если изъять, думали мы, психологическую основу из управленческого или организационного консультирования, оно превратится в метод экспертных оценок, набор приемов составления чужими для организации людьми проектов развития не их бизнеса. Присвоение клиентами этих проектов и оценок тогда останется процессом стихийным, полностью подвластным случайному стечению внешних и внутренних обстоятельств.

Затем мы обнаружили, что многие наши коллеги мыслят иначе. Несмотря на то, что значительную часть бизнес-консультантов составляют люди с базовой психологической подготовкой, нам нередко приходилось сталкиваться с отказом этих специалистов называть себя психологами. «Я не занимаюсь психологией. Психология, психотерапия руководителю не нужна. Ему нужна эффективно развивающаяся организация. Поэтому, когда я оказываю консалтинговые услуги, я выступаю не как психолог, а как бизнес-консультант», – заявил как-то один достаточно известный, высокопрофессиональный и уважаемый коллега, имеющий университетское психологическое образование и ученую степень доктора на-

ук в области психологии.

Так, осознавая недостаточность общих доводов в пользу восприятия управленческого консультирования именно как психологической практики, желая понять причину отказа многих специалистов признавать психологической практикой работу оргконсультанта, ну, и, конечно же, отталкиваясь от предположения, что вычеркивание психологического содержания из сущности организационного консультирования снижает эффективность последнего, мы затеяли осуществить данное исследование.

Для этого нам пришлось еще раз, уже с учетом специфического интереса вникнуть в подробности, в сущность консультативной деятельности. Нам хотелось понять причины, по которым очень многие уважаемые, успешные, эффективные консультанты с нами не согласны. В случае убедительности для нас их доводов мы были готовы изменить свой взгляд на деятельность управленческого консультанта, признав, что она не имеет прямого отношения к психологической практике.

### ***Как определяется организационное консультирование?***

Итак, если начинать с определений, то сразу можно сказать, что консультирование руководителей и персонала клиентских организаций разные авторы, как водится, понимают

по-разному.

Э. де Хаан [42] считает, что консалтинг – это «временные отношения сотрудничества между клиентом или организацией-клиентом и консультантом, целью которых является улучшение ситуации клиента». Консалтинг рассматривается «как *умонастроение* и *намерение* высказаться, которое при условии его правильного перевода во вмешательство может оказаться полезным для других». Свою профессиональную ориентацию автор отразил в своеобразном девизе консультанта «Вмешивайся бесстрашно, знай себя и вовремя отойди в сторону!» В этом варианте понимания консалтинга как-то уж очень явно звучит будоражащее консультанта намерение помочь. Призыв отойти в сторону вовремя тоже воспринимается как проблема консультанта, который до такой степени рвется помочь клиенту, что должен стараться сдерживать свой порыв.

Питер Блок, выпустивший в 1981 г. книгу «Безупречный консалтинг» [49], определяет работу консультанта как «предоставление совета кому-либо, кто столкнулся с выбором». Здесь звучит только справочно-экспертное понимание работы консультанта. Консультант совет предоставил, а клиент может делать с советом все, что ему заблагорассудится. Однако активности в позиции консультанта, по версии П. Блока, уже существенно меньше, чем у предыдущего автора.

М. Кубр, автор монографии «Управленческое консультирование. Введение в профессию» [54], считает, что консал-

тингом может быть названа «любая форма предоставления помощи в отношении некоторой задачи, когда консультант не несет реальной ответственности за выполнение самой задачи». Данное представление о консалтинге предполагает еще меньшую активность консультанта. Консультант у М. Кубра уже не рвется высказаться, не дает советов. Он оказывает помощь, фактически снимая с себя ответственность за ее эффективность.

Джеффри Беллман в своей книге «Призвание консультанта» [48] предлагает понимать консалтинг как «использование специальных знаний для того, чтобы помочь клиентам сузить разрыв между тем, что у них есть сейчас, и тем, чего они хотят или что им нужно». Интересно, что Дж. Беллман еще мягче и еще менее категорично определяет деятельность консультанта. Здесь нет обещаний помочь клиенту достичь желаемого. Консультанты, по мнению автора, берут ответственность только за помощь в продвижении клиента в желаемом для него направлении.

Джеральд Вайнберг в работе «Секреты консалтинга» [65] пишет, что консультирование – это «искусство влиять на людей по их просьбе». Неопределенность и мягкость формулировки в данном случае приобретает качество изящества. Консалтинг, по Дж Вайнбергу, уже не воспринимается как технология, как набор поддающихся формализации процедур. Это уже искусство. Чтобы овладеть искусством, нужна одаренность. Образ консультанта поэтому приобретает чер-

ты одаренной творческой личности, обладающей неординарными свойствами. Кроме того, в неявном виде здесь звучит тема контракта, договора консультанта с клиентом. Вообще в последнем определении наконец-то появляется клиент, у которого есть просьба. Можно сказать, что в определение консалтинга попал элемент психологии влияния как важной составляющей работы консультанта.

Эдгар Шейн, в книге «Консультирование по процессу» [62], называет консалтингом «создание взаимоотношений с клиентом, позволяющих клиенту ощущать, понимать и воздействовать на события, чтобы улучшить ситуацию, описанную клиентом». В определении Э. Шейна психологические задачи бизнес-консультирования выдвигаются на первый план. Главное – создание консультативных взаимоотношений. Все остальное клиент сделает для себя сам.

Антон Обхольцер считает, что консалтинг – это всего лишь «лицензированная тупость: задавание наивных вопросов» [5]. Автор как будто услышал призывы Э. де Хаана не бояться быть ироничными и пошел дальше. Здесь утверждается особая позиция неведения, незнания, способствующая интенсивному диалогу с клиентом. Причем эффект определения усиливается самоиронией консультирующего субъекта. Спустя десять лет похожая тема прозвучит у Э. де Хаана: «...дойой лесть, да здравствует ирония...» [42, с. 16].

По мнению Л. Кроля и Е. Пуртовой, между тренингом и консалтингом трудно провести границу. Авторы убеждены,

что оба эти вида работы «часто сливаются и переходят друг в друга» [14, с. 6]. Далее Л. Кроль и Е. Пуртова утверждают, что «тренинг, проведенный с руководящим составом фирмы, дает тот же эффект, что и персональное консультирование... во всем мире лучшие консультанты и тренеры в области бизнеса являются профессиональными психологами и психотерапевтами» [там же].

Определяя управленческое консультирование, Ю.Н. Лапыгин, автор учебного пособия для вузов «Основы управленческого консультирования», цитирует А.И. Пригожина [31]: «Управленческий консалтинг – разновидность экспертной помощи в области управления» [22, с. 14]. Значит, если, согласно такому определению, консультант по управлению – это эксперт, то он дает советы, рекомендации, составляет проекты роста эффективности работы организации, способствует внедрению этих проектов в жизнь.

С другой стороны, если судить о методах консультирования, представленных в работе Ю.Н. Лапыгина, консультант – это исследователь организаций, занимающийся различными видами диагностики их состояния.

Кроме того, консультант, в трактовке Ю.Н. Лапыгина, – это еще и тренер. А консультант, ведущий тренинги различной направленности, обеспечивает для тренируемой им команды управленцев расширение их личностно-профессиональных возможностей самостоятельного решения возникающих проблемы, создания для этого проектов своими си-

лами и своими же силами их внедрения. Консультант-тренер лишь организует, точнее, даже активизирует и делает более эффективными процессы решения организационных проблем силами самих управленцев. Три эти версии профессии консультанта затронуты Ю.Н. Лапыгиным неявно. Досадно, что автор не формулирует эту тройственность, что называется, открытым текстом, т. е., по версии Ю.Н. Лапыгина, оргконсультант – это эксперт, исследователь и тренер в одном лице. Очевидно, что психологическая (и даже педагогическая) составляющая этой работы легче всего обнаруживается в третьей, тренерской роли консультанта.

Л. Тобиас [36], иллюстрируя свои соображения практическими примерами, показывает, что психологическое консультирование руководителей, топ-менеджеров, направленное на решение проблем клиентской организации в целом, не может осуществляться без учета возможностей и данных, которые открываются в психологии менеджмента, в организационной психологии, в психологии управления. «Психология менеджмента, психологический консалтинг, психология корпоративного производства – за время своего существования эта дисциплина получила немало названий, но цель ее осталась прежней: сделать труд людей более эффективным. Она многое позаимствовала из клинической психологии и психотерапии, социологии, психологии труда и социальной психологии... Сегодня в психологии менеджмента четко просматриваются два течения: организационно-инду-

стриальное и клинически-консультативное» [36, с. 12].

По мнению Э. Холмса [43], «консультирование представляет собой смесь творчества и дисциплины» [43, с. 9]. Стиль консультирования, по мнению этого автора, должен соответствовать стилю деятельности клиента. Это хоть и спорный, но скорее психологический, а не организационно-технологический взгляд на консультирование.

По убеждению В.С. Дудченко [8], консультант – это прежде всего новатор, преобразователь, инициатор изменений, на которые может откликнуться клиент. Если клиент не откликается, то консультант предлагает не забывать прописную истину: «Главная сила переговорщика – способность в любую минуту уйти с переговоров» [8, с. 25]. Интересно, что В.С. Дудченко не только приводит перечень признаков эффективно развивающейся организации, но и сообщает, какими должны быть особенности клиента, с которым консультанту легко работать. Этот образ желаемого клиента отражает устремленность в успешное будущее, ориентированность на новации. Признаки новаторского, экспериментального, преобразующего подхода к жизни, которые обязательно должны присутствовать у желаемого клиента, формулируются автором предельно лаконично. Эти признаки воспринимаются как глубоко родственные жизненным принципам психически здорового человека, сформулированным более полувека тому назад основоположниками когнитивной психотерапии А. Бекком и А. Эллисом.

В версии В.С. Дудченко ориентированность на новаторство возникает, если человек:

- свободен от ситуации,
- стремится проверять различные предположения,
- старается побеждать свой страх перед людьми и возможными опасностями,
- моделирует варианты развития событий,
- проявляет гибкость в поведении,
- обладает вариативностью мышления,
- генерирует новые идеи, и т. д. [8, с. 21].

А вот фрагменты концепции психического здоровья, созданной А. Эллисом. Психически здорового человека отличают:

- восприятие непредсказуемости мира как причины, побуждающей к азарту, вызывающей интерес к приключениям;
- компетентность в общении, интерес к другим людям;
- готовность изменять представление о реальности на основе свежей информации;
- воспринимать свои умозаключения как гипотезы, нуждающиеся в экспериментальной проверке;
- способность выдвигать альтернативные объяснения происходящему, воспринимать жизнь как эксперимент, результаты которого не predeterminedены и нуждаются в проверке, и т. д. [33, с. 164–168].

Думаем, что совпадения между представлениями В.С. Дудченко о желаемом клиенте и принципами жизни здо-

рового человека, сформулированными А. Эллисом, очевидны. Можно предположить, что В.С. Дудченко стремится работать с психически здоровыми людьми, а любые отклонения от этого вызывают досаду и неудовольствие у известного бизнес-консультанта. Наверное, именно такие отклонения побуждают его отказываться от консультирования, тем более что случаи отказа от консалтинговых проектов автор сам приводит в своей книге.

Здесь можно остановиться, прекратить на время пересказ и цитирование различных вариантов определений консалтинга, чтобы сделать попытку обобщения. Итак, при всем разнообразии определений почти в каждом из них легко обнаружить психологическую основу или психологическую составляющую. А раз так, то возникает предположение о том, что клиенты-руководители, количество которых, кстати, не уменьшается, а растет, склонны связывать свои затруднения в первую очередь с психологическими проблемами, а уже во вторую – с решением конкретных организационно-экономических задач, хотя далеко не все они осознают эту склонность.

В остальном же пестрая картина представленных дефиниций свидетельствует, наверное, о разнонаправленности интересов, побудивших авторов каждого варианта определения выделить тот или иной аспект консультирования. И как будто бы именно про консалтинг сказал когда-то Блаженный Августин, пытаясь дать определение времени: «Я достаточ-

но хорошо знаю, что это такое, при условии, что меня никто об этом не спрашивает, но если кто-то спросит и я пытаюсь объяснить, то мне это не удастся» [64].

Таким образом, единственное общее, что можно выделить среди разнообразия определений организационного консультирования, так это невозможность отделить его от психологической работы с клиентом. Во всех версиях психологическая составляющая деятельности организационного консультанта непременно обнаруживает себя.

### *Что такое «психологическая помощь»?*

С психологической помощью, если рассматривать ее в широком смысле, а не только в привязке к организационному консультированию, дело обстоит следующим образом. Прежде всего, следует отметить, что как особое самостоятельное понятие психологическая помощь наиболее полно и развернуто исследована в работах Ф.Е. Василюка [3; 4].

Ярко заявив о себе при своем появлении в конце 1980-х годов, психологическая помощь за последующие два десятилетия вошла в круг привычных явлений обыденной жизни, стала ее необходимой частью. И если в начале 1990-х констатация факта появления практики оказания психологической помощи из недр академической, прикладной, практической психологии требовала специальных методологических обоснований, то сегодня, в конце первого десятилетия нового ве-

ка, ее существование воспринимается не только как само собой разумеющееся, но и как совершенно неотъемлемое для многих сторон жизнедеятельности современного человека.

Вот что о практике оказания психологической помощи писал Ф.Е. Василюк в 1992 г.: «Психологическая практика – источник и венец психологии, альфа и омега, с нее должно начинаться и ею завершаться (хотя бы по тенденции, если не фактически) любое психологическое исследование» [3, с. 179].

Актуальность изучения сущности психологической помощи и сущности консультирования как ее разновидности теперь уже не может утратиться, как нам кажется, до тех пор, пока психологическая помощь будет существовать как профессиональная деятельность. В начале 1990-х Ф.Е. Василюк впервые открыто констатировал, что, «обращаясь к существующим психологическим концепциям личности, деятельности, коллектива и т. д., психолог-практик не находит в них ответа на главные свои вопросы» [3, с. 182]. Действительно, теоретическая разработанность самых разных сторон психики человека, достигнутая мировой психологией к концу XX в., выглядела более чем внушительно. Однако для консультанта, занимающегося практической работой с клиентами, эти достижения нередко становились некоей теоретической неразберихой. Сложность применения разнообразных, противоречащих друг другу теоретических результатов на практике была очевидной. И Ф.Е. Василюк тогда впер-

вые констатировал существование потребности практикующих психологов в теории особого типа. Эта теория должна искать ответы на вопросы, возникающие у практикующего психолога в процессе осмысления им своей профессиональной деятельности. Вот как ее задачи сформулировал тогда Ф.Е. Василюк:

- поиск предельных целей и ценностей консультирования и тренинга,
- определение области профессиональных возможностей и должностований консультанта, зоны его профессиональной компетенции,
- выявление, осмысление, анализ сложившихся и разработка новых методов, приемов, техник практической работы консультанта, позволяющих ему достигать нужных результатов,
- прояснение причинно-следственных связей между конкретными действиями консультанта в процессе консультирования, в тренинге и получающимися в итоге результатами,
- изучение и описание внутренних механизмов, срабатывающих при возникновении любого эффекта, образующегося в связи с консультированием, тренингом, или в результате воздействия любого другого вида психологической практики на клиента, на самого консультанта, на ситуацию их взаимодействия.

Актуальность поставленных вопросов за два десятилетия не пропала. Более того, на наш взгляд, она только возрос-

ла, поскольку возросла массовость, популярность и востребованность, а также разноплановость и, если можно так выразиться, «разноразностность» психологической практики.

В той давней статье, ставшей для многих важным импульсом в осмыслении проявлявшихся глобальных тенденций в психологии, Ф.Е. Василюк, предлагая назвать особый тип теорий, обслуживающих психологическую практику, теориями психотехнического типа, цитировал Л.С. Выготского, отметившего, что, хотя, психотехника не раз себя скомпрометировала и ее теория смехотворна, вместе с тем ее методологическое значение огромно [3, с. 183].

С того момента, когда Л.С. Выготский дал эту характеристику психотехнике, прошло уже более полувека. Однако, как нам кажется, справедливость подобной оценки в адрес теорий, раскрывающих механизмы работы консультанта как психолога, если и уменьшилась, то несущественно.

В середине 1990-х годов Ф.Е. Василюк, анализируя эволюцию психологической помощи, показывает, как менялись упования практикующих психологов в процессе развития взглядов на психологическую помощь и накапливаемого опыта в ее оказании. Сначала опорой, отправной точкой в работе с клиентом было упование на то, что ему можно внушить правильное поведение, чувства и мысли, дать ему «верные установки». Предполагалось, что клиент внушаем, что он пассивно и некритично принимает то, что исходит от консультанта, «врачующего» его проблемы. Подобные под-

ходы к работе с клиентом мы можем найти у современных организационных консультантов, что будет показано и прокомментировано ниже.

Поскольку далеко не все клиенты, особенно клиенты-руководители оказались легко внушаемыми людьми, готовыми пассивно принимать все то, что исходит от консультанта как от оракула, потребовались иные опоры в работе по оказанию психологической помощи. И помощь клиенту стала в большей степени связываться с инициированием процесса самостоятельного осознания клиентом его собственных проблем. Упование консультантов на то, что осознанная проблема становится более управляемой и контролируемой, стало следующим этапом в развитии психологической помощи. И такое упование сегодня можно обнаружить в качестве главного принципа в работе оргконсультанта. Уповающий на осознание организационный консультант помогает клиенту воспринять и осознать затруднения и препятствия в развитии организации, по-новому взглянуть на привычные проблемы, задуматься над неожиданными интерпретациями имеющихся трудностей и самому вырабатывать управленческие решения, неся за них свою клиентскую ответственность. Здесь консультант помогает клиенту осознать свои ограничения в осмыслении препятствий и трудностей. Ограничениями в этом случае выступают клиентские самообманы, самооправдания, самообвинения, самообольщения, самолюбования, стереотипы поведения и проекции собствен-

ных проблем на внешний мир. Осознание здесь способствует тому, чтобы клиент перестал неосознанно ограничивать себя в выборе вариантов преодоления своих затруднений. Так клиент обретает отвагу, чтобы действовать по новым для него траекториям, решимость на непривычные для него шаги.

Но инициировать готовность и решимость клиента расширять поле своего выбора, актуализировать склонность рассматривать непривычные доселе действия как вполне осуществимые и обладающие потенциалом успешности оказалось сложно, рассчитывая только лишь на осознание. Отсюда рождается новое упование на пробуждение спонтанности. В организационном консультировании это упование воплотилось в активное использование деловых, организационно-деятельностных, имитационных, ситуационных, проблемных креативных игр, моделирующих организационные проблемы, рассчитанных на то, что в спонтанно протекающем игровом процессе участники будут находить приемлемые для себя решения проблем. Спонтанность рассматривалась как необходимое условие творческого решения управленческих задач самим клиентом. Это упование обеспечило новый мощный импульс в дальнейшем развитии психологической помощи, и, мы бы добавили, в развитии организационного консультирования как одного из видов этой помощи.

Следующим этапом, характеризующимся очередной смелой упований, по Ф.Е. Василюку, стал современный уровень

развития психологической помощи. Сегодняшний консультант, понимая важность процессов осознания клиентом своих проблем, стремясь инициировать спонтанность клиента в поиске возможных решений, нередко не брезгуя внушением, ориентируется все же на эмоционально открытый, свободный от ролевых игр и манипуляций диалог с клиентом. Если этот рабочий диалог удастся сделать лично значимым как для консультанта, так и для клиента, то оба они получают опыт преодоления клиентских затруднений как полноценного проживания сложного для клиента периода жизни его и его организации. Полноценность такого проживания обеспечивается рождением в межличностном общении консультанта и клиента новых смыслов, целей, направлений деятельности. Стремление и готовность к открытому, искреннему, прямому диалогу, ожидание такого общения может стать условием, способствующим предельно объемному, не только осознанному, но и глубоко прочувствованному совместному «проживанию-переживанию-перерабатыванию» клиентских проблем. Если консультанту удастся найти возможность стать для клиента тем, кого клиент опознал как искреннего, заинтересованно вдумывающегося и, что важно, «вчувствующегося» в его проблемы собеседника, соучастника его мучительных поисков путей преодоления трудностей, то можно сказать, что основная помощь клиенту от консультанта начала поступать. Происходящий таким путем и таким образом процесс работы консультанта с клиентом открывает

клиенту возможности и для новых осознаний и для спонтанно рождающихся решений.

По мысли Ф.Е. Василюка, в основу вектора развития психологической практики, направленного от упования на внушение к упованию на межличностное сосуществование клиента и консультанта в мысленном и чувственном диалогическом обмене друг с другом, легла идея освобождения человека от препятствий, закрывающих ему доступ к собственным личностным ресурсам.

Конечно, здесь мы очень кратко представили размышления Ф.Е. Василюка, применив их к проблемам организационного консультирования, тогда как на самом деле эти идеи относятся ко всему пространству психологической практики в ее широком понимании от психотерапии до психологического консультирования. Остается лишь добавить к изложенному меткое наблюдение автора за проявлениями массового энтузиазма, с которым ряд практикующих психологов и их клиентов стремятся назад, к использованию внушения. Ф.Е. Василюк показывает это массовое стремление на примере методики работы с алкоголиками, основанной на кодировании, т. е., по сути, на внушении. Здесь по умолчанию предполагается, что алкоголик напрочь лишен способностей к осознанию своей ситуации, к спонтанности в поиске новых для себя решений своей проблемы, он не готов произвести работу осознания и переживания. Это добровольное желание большинства клиентов, отдающих себя во власть коди-

рующего их психолога, удивляет Ф.Е. Василюка. Но тот же регресс к позиции ведомого мы можем наблюдать и у многих клиентов в организационном консультировании, требующих от управленческого консультанта: «Дайте готовое решение, подскажите, как мне работать, ведите меня под конвоем, зато я не сойбюсь с пути». И значительное количество консультантов откликаются на этот соблазняющий их призыв клиента, превращаясь в «кудесника, любимца богов», который всегда готов сказать, что нужно делать клиенту, и напроорочить, от какого «коня» клиент «примет смерть». Примеры откровенных установок организационных консультантов, отражающих именно такой вариант упования на внушение и на готовность клиента это внушение принять, мы приведем в соответствующих разделах.

В конце 90-х годов другой, не менее влиятельный методолог психологии, А.В. Юревич, как бы откликаясь на реплику Л.С. Выготского о смехотворности психотехнических теорий, вновь констатирует наличие теоретической неразберихи, продолжающей царить в психологической практике. Эта практика в своих крайних проявлениях, по наблюдениям автора, на тот момент отличалась даже тем, что в ней становился все более заметным «возрождающийся интерес к туманным, анекдотичным... подчеркнуто ложным доктринам, которые... выражают интеллектуальную неаккуратность и отсутствие здравомыслия» [46]. Спустя восемь лет тот же исследователь делает очередную интересную попыт-

ку методологически осмыслить все продолжающуюся теоретическую неразбериху в психологической практике, которую он анализировал в 1999 г. Теперь А. В. Юревич предлагает рассматривать все формы крайних проявлений психологической практики отдельно от академической и практической психологии. Крайними проявлениями психологической практики он называет массовую популярную психологическую литературу, перенасыщенную разнотипными рецептами на все случаи жизни, поскольку эти формы психологической практики не выдерживают вообще никакой критики, если анализировать их с позиций сложившихся в научной психологии критериев. В итоге получается, что А.В. Юревич в своих рассуждениях следует логике Ф.Е. Василюка.

Если Ф.Е. Василюк показал, как рождается особый класс теорий, обслуживающих и объясняющих психологическую практику (теория поэтапного формирования умственных действий П.Я. Гальперина, психоанализ З. Фрейда), то А.В. Юревич предложил отказаться от использования традиционных теоретико-методологических подходов при анализе новых явлений в массовой популярной психологии. Ее, по мысли этого исследователя, целесообразно анализировать особым образом. Поскольку эта практика существует и не перестает быть остро востребованной, то будет справедливо, считает А.В. Юревич, осмысливать ее по ее собственным законам, для чего полезно выделить ее в пространство са-

мостоятельной парадигмы, точнее, социодигмы [47]. В этой работе автор анализирует крайние формы психологической практики, взятые им в качестве предмета исследования, исходя из сущности самой этой практики, не пытаясь примеривать к ней эталоны академической психологии, о чем он прямо заявляет в начале своей статьи.

Сегодняшняя консультативная практика выглядит чрезвычайно широкой, разнообразной, популярной и востребованной клиентами, имеющими проблемы в бизнесе и в семье, в освоении тех или иных поведенческих навыков и в анализе причин жизненных затруднений. Эта практика настолько же заметна, насколько скрыта от какого бы то ни было анализа. Ведь консультант не работает публично. Вдобавок консультированием руководителей очень часто занимаются не психологи, а экономисты. Управленческое консультирование, организационное консультирование сегодня «проходят по ведомству» экономического знания. Но стоит вчитаться в тексты пособий по консультированию, написанных экономистами, и обнаруживается, что, когда дело доходит до описания методов работы консультанта, авторы уходят их пространства экономической и переходят «на территорию» психологической практики. Здесь можно встретить и причудливые варианты психодиагностики, обоснованность которых отсутствует, и наивные инструкции по манипулированию собеседником, поданные как навыки консультативного диалога, и неожиданные рассуждения о работе головного

мозга, и «сногсшибательные» экспресс-методы обнаружения креативности руководителя (см., например, [22]). Невольно вспоминается цитированное уже предложение А.В. Юревича оценивать такую поп-психологию по каким-либо особым, специально для нее подходящим критериям. Ведь, как показывает этот автор, традиционные теоретико-методологические подходы здесь оказываются неуместными.

Вместе с тем очень легко обнаруживать те ситуации в консультировании (и это демонстрируют собранные нами материалы), в которых авторы и участники всевозможных консультативных случаев рассчитывают на различные по своему уровню группы методов. Здесь мы сможем найти безапелляционность внушения единственно верных, по мнению консультанта, рекомендаций. В целом ряде дискуссий организационный консультант будет явно опираться на способность клиента к осознанию причин возникших трудностей, а также на пробуждение у клиента спонтанности и на возможность научения в процессе тренингов. Наконец, в дискуссиях удастся выявить описания совместного диалогического взаимодействия клиента и консультанта, опознавших друг в друге личностно значимых собеседников, что открывает для них возможность совершить чувственно-мыслительную работу по преодолению проблем клиента.

## *Особенности организационного консультирования как объекта исследования*

Мы решили изучить психологические аспекты консультирования руководителей не только потому, что эти аспекты не всегда осознаются консультантами. Нас привлекли еще *две особенности* управленческого консультирования.

*Первая особенность* выражается в том, что помощь руководителю, представляющая некую смесь психологического консультирования, тренинга, модерационного анализа, реинжиниринга бизнес-процессов, перепозиционирования функций подразделений, построения стратегических сценариев развития компании, коучинга и пр., с трудом позволяет во всем этом «винегрете» подходов выявить действительную эффективность работы консультанта. Если сомнительные, одиозные, находящиеся за гранью научно обоснованной психологической практики виды помощи клиентам, не являющимся руководителями, легко можно опознать, как, например, гадание, ворожбу, астрологию и пр., то сомнительные способы помощи руководителям часто замаскированы и не так заметны. Здесь психологическая составляющая работы может уходить на второй план, поскольку в фокусе интереса клиента-руководителя часто оказываются вопросы экономики, финансов и структурирования функций его организации, а не психологические причины снижения экономиче-

ских показателей.

*Вторая особенность* состоит в том, что руководитель с трудом отделяет свои личные проблемы от проблем своей организации, опять же, если он обращается к консультанту не по чисто личным вопросам, а по вопросам развития своей организации. В этом случае отделить организационно-экономические проблемы компании от проблем ее лидера порой не только трудно, но и невозможно. Кроме того, возникает соблазн вообще не брать в расчет личную, психологическую сторону вопроса, а заниматься, например, только «реинжинирингом бизнес-процессов». Хочется предположить, что такое пренебрежение заметно снижает эффективность консультативного вмешательства. Заниматься только личностью руководителя также не представляется возможным, поскольку очень часто сам руководитель от этого отказывается.

Как, не занимаясь психологическим консультированием руководителя, так сказать, в чистом виде все же не упускать эту линию взаимодействия с клиентом? Названные особенности управленческого консультирования стали решающими в определении направления, средств и методов нашего исследования.

Итак, несомненно, что организационное консультирование существует и успешно развивается. Практика эта, как мы ее воспринимаем, является в основе своей психологической. Подлинная эффективность, сущность этой практики может каким-то образом быть осмыслена, если попытаться

изучить, например, размышления самих практикующих консультантов над вопросами, возникающими у них в связи с их профессиональной деятельностью. Здесь неизбежен путь, пролегающий через анализ обсуждения действующими консультантами реальных случаев, сюжетов, ситуаций, из которых состоит их каждодневная работа.

В интересах нашего исследования вопросы, ранее поставленные Ф.Е. Василюком, мы переформулировали следующим образом:

- как на самом деле работает консультант?
- что он воспринимает для себя в качестве затруднений и проблем?
- где и как он получает ответы на вопрос о предельных ценностях своей консультативной деятельности?
- что он сам как действующий профессионал, считает результатом своей работы с клиентом?
- насколько соответствует то, что пишется про консультирование в книгах, в статьях, в тезисах докладов на научных конференциях тому, что обсуждают между собой практикующие консультанты, тому, что они воспринимают как особенности, как сущность, как проблемы консультирования?

Теперь, если сопоставить обсуждение этих вопросов специалистами на фокус-группах с вариантами ответов на них, почерпнутыми из литературы, из публикаций по управленческому, организационному консультированию, то по совпадениям или расхождениям между «письменными» и «устными»

ми» суждениями консультантов можно будет выстроить собственные представления о такой своеобразной реальности, какой предстает управленческое или организационное консультирование.

## *Цели, задачи, предмет исследования*

Мы попытались ответить на следующие вопросы:

- какое место занимает психология, психологическая практика в организационном консультировании?
- как воспринимают и какими средствами решают свои профессиональные проблемы консультанты, клиентами которых являются руководители компаний, организаций, фирм и эти организации в целом?
- является ли ориентированность консультанта на психологические аспекты в работе с клиентом необходимостью в организационном консультировании?

Конечно, учебных пособий, аналитических, методических, теоретических работ, посвященных проблемам и методам консультирования руководителей, сегодня издано немало. Однако, изучая соответствующую литературу, материалы частных бесед со специалистами, сообщения, публикуемые по итогам научно-практических конференций, посвященных различным аспектам психологического консультирования (см., например, материалы научно-практических конференций, проводимых секцией «Консультирование организа-

ционному развитию» Российского психологического общества в разные годы, начиная с 1995), мы можем заметить, что теоретическая и методическая основа этого направления консультативной практики выглядит чрезвычайно эклектично. Более того, далеко не ясными и не внятными оказываются даже отдельные элементы методик, подходов и способов работы, пусть и плохо сочетающихся между собой. Понятно, что не все консультанты спешат раскрывать свои методы работы, свое видение путей решения профессиональных проблем, ограничиваясь научными сообщениями в стиле общих тезисов. Причиной тому, конечно же, является вечная проблема сохранения авторских прав на секреты мастерства.

Нам же хотелось каким-либо образом проникнуть в пространство конкретных сюжетов работы консультанта. Одной из наших задач стал сбор мнений, суждений, размышлений практикующих консультантов, а также сюжетов, случаев консультирования, рассказанных ими. Сравнивая эти суждения, случаи, взгляды между собой, сопоставляя их с тем, что публикуется по вопросам организационного консультирования, мы получили возможность найти вариант ответа на интересующий нас вопрос, как соотносятся организационное консультирование и психологическая практика. Актуальность этого вопроса для нас несомненна. Ведь если оргконсультант осознает важность психологической составляющей своей работы, он сможет, не открестьяваясь от психологии, активно и с пользой для дела привлекать ресурсы, имею-

щиеся в пространстве психологического знания, к решению своих профессиональных задач.

Для того чтобы наиболее целесообразно провести сбор и анализ различных сюжетов, случаев, размышлений консультантов по поводу своей деятельности, мы в качестве *объекта исследования* определили собственно проблемную ситуацию в организационном консультировании, точнее говоря, ситуацию, тему, элемент работы консультанта, воспринимаемый самим консультантом как проблемный.

Таким образом, если сформулировать наше представление об объекте исследования более схематично, то объект этот окажется состоящим как бы из трех равноправных и равнозначных сторон, трех взаимосвязанных составляющих, а именно проблемной ситуации, сюжета, фабулы консультирования, с одной стороны, клиента как субъекта консультативного общения, с другой, и консультанта, как такого же равноправного субъекта консультативного общения, с третьей стороны.

*Предметом исследования* тогда становится содержание суждений консультанта о проблемной ситуации. В суждениях консультанта о проблемной ситуации, ходе обмена мнениями между консультантами на тему проблемной ситуации развертывается поиск путей, средств и способов преодоления проблем, возникающих в ходе консультирования клиента. Этот процесс с необходимостью включает осознание всего того, что произошло на консультировании, понимание,

почему это произошло именно так, представление о том, что следовало и чего не следовало делать. Именно поэтому для нас самым важным и интересным было собирать и анализировать *содержание суждений консультантов об их деятельности*.

## ***Методы исследования***

Какими же должны быть методы исследования, позволяющие получить ответы на поставленные вопросы?

На первый взгляд, логично было бы анализировать самоотчеты консультантов, видеозаписи их встреч с клиентами, протоколы консультативных случаев и глубинные интервью.

Но мы сознательно отказались от этих громоздких исследовательских программ не только из-за их очевидной объемности и трудностей, связанных со сбором исходного материала. Даже получив, в конце концов, массив таких сведений, безусловно, представляющих самостоятельную ценность, мы оказались бы перед методологическим затруднением. Ведь анализ и оценка каждого консультативного случая – это дело достаточно субъективное. Автору исследования одному выступать в роли эксперта и интерпретатора таких сложных исходных данных, по меньшей мере, некорректно. Приглашать на эту роль неких других консультантов, которые бы поделились своими впечатлениями о предложенных им для анализа случаях, конечно, можно, но сразу возникает вопрос, по

каким критериям выбирать таких консультантов.

В конечном итоге, мы пришли к выводу, что наиболее целесообразным для решения задач нашего исследования будет метод фокус-групп.

Метод фокус-групп традиционно относится к качественным, а не к количественным методам исследования [39; 2; 27]. Можно сказать, что метод фокус-групп – это, по сути своей, смесь глубинного интервью и групповой дискуссии, проводимой в жанре социально-психологического тренинга общения. Стремление исследователей и практиков каким-либо образом структурировать, формализовать этот метод, сделать его более «количественным» вполне объяснимо и проявляется хотя бы в том, что в практике ведения фокус-групп постоянно появляются различные методики, призванные упорядочить, казалось бы, принципиально неформализуемый процесс группового обсуждения (см. обзор таких методик [27]).

Очевидна методическая проблема формализации групповой дискуссии. С одной стороны, формализация процесса фокус-группового обсуждения позволяет уменьшать фактор субъективизма при интерпретации протоколов дискуссий, а с другой стороны, любая формализация и регламентация выхолащивает то, ради чего, собственно, и проводятся фокус-группы как альтернатива или как дополнение к анкетному опросу. Формализация и структурирование дискуссии, очевидно, приводит к свертыванию спонтанности высказы-

ваний участников, а значит, к возможной и весьма вероятной потере ценных данных.

Качество результатов фокус-группового исследования зависит [2] от трех основных факторов. Первый фактор связан с тем, по какому принципу и насколько тщательно подбирались участники. Второй фактор сводится к профессионализму ведущего-модератора. К третьему фактору следует отнести то, насколько обоснованно и всесторонне проинтерпретированы, осмыслены и обобщены данные, полученные в итоге работы фокус-групп.

У нас в роли участников дискуссий на фокус-группах выступали практикующие консультанты, которые в свободном обсуждении делились своими проблемами, рассказывали о случаях из своей консультативной практики, запомнившихся благодаря возникавшим затруднениям, преодолению этих затруднений или неудачам, связанным с ними. Преимуществами такого способа анализа стало то, что в роли экспертов, в роли коллективного супервизора выступали коллеги. Вопросы консультантов друг к другу по ходу обсуждения направляли дискуссии именно в то русло, которое представлялось участникам наиболее актуальным и интересным. Здесь опускались одни подробности, зато другие проступали особенно выпукло. Можно сказать, что предмет исследования не утрачивался естественным образом, благодаря направленности интереса участников именно на этот предмет.

Как справедливо заметил Ф.Е. Василюк, «психолог-практик мыслит прецедентами, “клиническими случаями”, практическим опытом» [3, с. 186]. В свободных дискуссиях на фокус-группах, организованных в рамках нашего исследования, описывались, обсуждались и подвергались анализу самые разнообразные прецеденты. Их последующее изучение, попытки понять, почему именно эти, а не какие-либо иные сюжеты и случаи стали предметом интереса коллег, с чем связаны критичность, острота полемики или ее вялость, единство взглядов или их расхождение по поводу обсуждаемых случаев, – эти и другие вопросы подобного же плана получили в итоге хотя бы некоторые варианты ответов, благодаря содержанию полученной в процессе дискуссий палитры суждений.

Избранный метод исследования, применение которого предполагает активную позицию исследователя, вовлеченность в процесс дискуссий, принятие роли испытуемого, которое происходило при проведении фокус-групп, во многом совпадает с тем, как в психотехнической практике понимается субъект познания. Если «в реальной исследовательской практике психолог предпринимает попытку занять нейтральную, отстраненную позицию... наблюдателя», то в психотехнической практике, напротив, «психолог занимает заинтересованную, участную и личную позицию... Его профессиональное мастерство состоит не в том, чтобы объективности ради устранять или игнорировать личностный ха-

рактической позиции, а в том, чтобы объективно и честно ее осознавать именно как личную... В психотехнической ситуации психолог является не единственным познающим – его клиенты (пациенты, участники групп) выступают как вполне равнозначные и незаменимые партнеры, так что самые творческие моменты продвижения к истине возникают, когда образуется диалогический «совокупный субъект» познания» [3, с. 186]. Вот этот-то «совокупный субъект» познания и стал фактически соавтором настоящего исследования. Поэтому все наиболее активные и постоянные участники дискуссий, которые согласились раскрыть факт своего участия в фокус-группах, выступают здесь как авторский коллектив, подготовивший данную монографию.

В основу книги легла гипотеза о том, что консультирование руководителей, управленческое консультирование, консультирование по процессу, организационное консультирование, коучинг и все прочие виды деятельности консультанта в организации предполагают в качестве одной из опор в работе консультанта его сознательную и компетентную ориентированность на психологические аспекты взаимодействия с клиентом. Иначе говоря, ориентированность консультанта по управлению на психологические составляющие его работы с клиентом – одно из условий эффективности, успешности консультирования. Если консультант «вычеркивает» психологическую составляющую из своей работы, его эффективность заметно снижается. Проверка этой гипоте-

зы была проведена двумя путями. Путь первый – анализ литературы. Путь второй – анализ дискуссий, бесед, обсуждений проблем и сущности управленческого консультирования, вообще работы консультанта в организации, происходящих между теми, кто профессионально занимается консультированием.

Если обзор литературы является достаточно традиционным видом исследовательской работы, то изучение материалов дискуссий потребовало специальных подготовительных шагов. Во-первых, необходимо было организовать эти дискуссии, пригласив на них представителей интересующей нас профессии, а именно консультантов-практиков. Здесь мы должны были определиться с критериями, по которым следовало формировать фокус-группы, с методом, с помощью которого мы проводили эксперимент, а также с тематикой этих фокус-групп, которую предстояло объявить приглашенным участникам.

Тематику мы решили не объявлять, предложив максимально широкий диапазон тем, связанных с деятельностью консультанта. Это позволило обнаружить естественную направленность и непосредственную остроту интересов участников. А первый критерий, в соответствии с которым участники приглашались на обсуждения, мы не смогли сформулировать так, чтобы он хотя бы в первом приближении удовлетворял возможному перечню очевидных требований. Требования эти, по нашему мнению, могут выглядеть так. Участ-

ники не должны быть лидерами консалтингового рынка, основателями и руководителями собственных школ и направлений, активно выступающими в научной печати. Они должны быть, прежде всего, не организаторами и аналитиками, а практиками. Это нам было нужно для того, чтобы, итоги анализа печатной научной продукции, созданной «пишущими» консультантами, можно было сравнить с результатами устных обсуждений консультативных проблем, на которых выступали бы «действующие», реально практикующие и одновременно больше «читающие», чем «пишущие», консультанты.

Конечно, любопытно было проверить изящное суждение И.Т. Касавина: «...Ученые применяют один репертуар в своих формальных публикациях и совершенно другой – в неформальных беседах» [16, с. 104]. Но, привлекая для участия в фокус-группах в основном «читающих» и «делающих», а не «пишущих» и «выступающих» консультантов, мы, как нам казалось, смогли расширить эмпирическое поле своего исследования.

Нам представляется, что консультанты, активно и обильно «пишущие», создающие свои школы и направления, часто воспринимают реальность сквозь призму своих представлений о ней, ставших когда-то основой их метода, их подхода к работе с клиентом. Поэтому мы посчитали достаточным собрать представления о консультировании из публикаций, являющихся основным научным продуктом «пи-

шущих». Конечно, у мало пишущих, у тех, кого больше оснований назвать «делающими», действующими консультантами, тоже имеются свои подходы, свои взгляды на консультирование. Но полагаем, что подходы и профессиональные установки «делающих» не могут быть очень уж жесткими. Реальность консультирования не позволяет этому «ужесточению» произойти. Исходя из этих соображений, мы на дискуссионные встречи, которые фактически являлись фокус-группами, приглашали не очень известных по своим публикациям, но достаточно крепких, успешных и относительно давно работающих консультантов.

Нас заинтересовали именно неформальные беседы консультантов о своей деятельности. Мы попытались в своем исследовании получить возможность развернутого рассмотрения и анализа процесса и содержания неформальных бесед специалистов в области консультирования, посвященных проблемам с клиентами, с заказами, возникающим в тех или иных ситуациях.

Нельзя не отметить и еще одно соответствие между представлениями о процессе и процедурах психотехнического исследования, с одной стороны, и методом слабо структурированной дискуссии, использованным нами при проведении фокус-групп – с другой.

Как уже было отмечено, собирая участников на обсуждение тех или иных проблем профессиональной деятельности консультанта, работающего с руководителями, управлен-

цами, предпринимателями, мы старались минимизировать, сделать как можно более вариативной четкость, определенность и жесткость формулировок темы каждого предстоящего обсуждения, каждой очередной фокус-группы. Для нас было важно создать атмосферу предельно свободной дискуссии, в ходе которой темы обсуждения как бы всплывали сами собой. Мы ориентировались на спонтанный ход разговора о работе консультанта, предполагая, что так будет легче обнаружить действительную актуальность тех или иных проблем консультирования руководителей и реально используемые приемы разрешения этих проблем консультантом. Наша уверенность в полезности подобного подхода к организации дискуссий как метода и одновременно предмета исследования укреплялась получающей все большее распространение практикой применения дискурс-анализа, выступающего в качестве самостоятельного средства изучения реальности, проявляющейся в диалоге, беседе, общении (см., например, [16]).

«Слово „дискурс“ (лат. – *discursus*, англ. – *discourse*, фр. – *discours*, итал. – *discorso*) происходит от латинского „*discurrere*“ – „обсуждение“, „переговоры“, даже „перебранка“ (букв. „бегать туда-сюда“). Оно означает речевую ситуацию обмена высказываниями между собеседниками. В повседневном языке или в широком смысле дискурс выступает синонимом слов „разговор“, „диалог“, „беседа“. В узком смысле (в риторике и теории аргументации) дискурс

практически совпадает с особым типом разговора, при котором происходит обмен доводами за и против чего-то» [16, с. 97]. Элементы дискурс-анализа оказались необходимой составляющей исследовательских средств, использованных нами при изучении видеозаписей дискуссий, происходивших на фокус-группах. И.Т. Касавин пишет об этом методе: «Если традиционная научная психология собирает данные, операционализирует переменные, проводит статистические тесты, строит компьютерные модели, то дискурс-анализ представляет собой поиск и анализ объективности в другой сфере и на другом уровне. Он фокусируется на разговоре и текстах как объективных социальных практиках, а также на тех ресурсах, которые привлекаются для изучения и овладения этими практиками» [16, с. 101]. И далее: «... Дискурс-анализ содержит важное отличие от традиционной психологии, приверженной гипотетико-дедуктивному методу построения теории, исходящей из того, что квалифицированное исследование основывается на хорошо поставленном вопросе или точно сформулированной гипотезе. Исследователи дискурса, даже если они осознают ловушки наивного индуктивизма, обычно предпочитают собирать и исследовать материалы – интервью или другие записи – без того, чтобы начинать с какой-то специфической гипотезы. Тем самым они претендуют на статус подлинных реалистов и натуралистов, не ограниченных принятой теоретической онтологией. ... В сущности, речь идет о смене языка науки, в ко-

торой математические выражения и расчеты заменяет естественный язык» [16, с. 102].

Для нас важным преимуществом дискурс-анализа является возможность минимизации потерь исходного материала, собранных данных, поскольку характеристики этих данных существенно отличаются от традиционно используемых в академической науке. Материалы дискуссий, дословные распечатки диалогов участников невозможно превратить в матрицы цифровых показателей без неизбежной потери не подавшейся формализации части этой диалогической реальности. Мы постарались по возможности не пересказывать исходные тексты дискуссий, не предлагать читателю довольствоваться лишь нашими комментариями и интерпретациями диалогов, прозвучавших на фокус-группах. Важной частью содержания представленного здесь исследования стали объемные фрагменты этих диалогов, послужившие исходными данными для последующего анализа и обсуждения. Такой шаг вполне согласуется с методом дискурс-анализа, поскольку «одно из достоинств дискурс-анализа как раз и состоит в его принципиальной незавершенности и возможности пересмотра результатов. Самому читателю предлагается оценить сделанные аналитиком интерпретации путем обращения к фрагментам оригинальных записей, или скриптов. ... Читатель должен иметь возможность сделать свои суждения на основе исходных материалов. К интеракции между респондентом и аналитиком добавляется тем самым ин-

теракция между аналитиком и читателем: одна рефлексия дополняется и уточняется с помощью последующих и альтернативных рефлексивных актов» [16, с. 107]. И мы бы добавили: здесь присутствует возможность интеракции между читателем и респондентом. Именно поэтому мы включили в основной текст фрагменты бесед, оригинальные записи дискуссий, состоявшихся на фокус-группах. Видеозаписи, сделанные на этих фокус-группах, обретая письменную форму, стали, как нам кажется, самостоятельными, имеющими собственную значимость текстами.

Таким образом, неопределенность в постановке вопросов, выборе тем для обсуждения на фокус-группах была для нас важной составляющей начальных условий для дискуссий.

Эта неопределенность, неясность предложенной темы, свобода ее выбора замечалась некоторыми участниками, и далеко не все из них реагировали на такую свободу позитивно. В частности, это видно из приводимых в соответствующих разделах фрагментах дискуссий. Однако, как нам представляется сейчас, такой подход имел основания для использования, поскольку позволил получить много ценной информации.

Кроме того, как уже отмечалось выше, так организованная процедура исследования довольно хорошо согласуется с тем, что Ф.Е. Василюк назвал «духом психотехнического познания» [3, с. 187]. В частности, он пишет, что психотехнические процедуры «отличает *гибкость*, незапрограммиро-

ванность, стремление к уникальному реагированию на уникальную ситуацию. ... Другой особенностью познавательных процедур является их направленность не только на ... клиента, участника тренинговой группы, но и на самого психолога, ... на сам психотехнический процесс», а также на отношения между исследователем и участниками процесса исследования [3, с. 187–188]. Практически на ту же тему высказывается И.Т. Касавин: «...Психоаналитическая процедура в той же степени имеет своим предметом и клиента и самого аналитика... Терапевт познает себя в процессе терапии не меньше, чем клиента, а клиент познает терапевта не менее, чем самого себя» [16, с. 116–117]. Несмотря на то, что приведенные суждения относятся к психотерапевтической практике, мы посчитали уместным распространить их и на практику управленческого консультирования. В интересах нашего исследования оказалось полезным избрать для исследователя (исследователей) включенную, открытую для диалога с участниками фокус-групп позицию, предполагающую готовность быть и исследователем, и исследуемым. Такая же гибкость позиции предлагалась и для всех остальных участников.

Приведенные выше методологические ориентиры сообщают соответствующий жанр всей нашей работе.

## *Эмпирическая база исследования*

Всего за период с 1998 по 2007 г. мы провели двадцать семь фокус-групп, на которых обсуждались различные аспекты работы практикующего психолога. Работа каждой фокус-группы продолжалась в среднем от двух до четырех с половиной часов. Общая численность участвовавших в исследовательской программе оргконсультантов, бизнес-тренеров, психологов, работающих с менеджерами, составила 972 человека. И если среднее число участников для одной фокус-группы составляет, как несложно подсчитать, около сорока человек, то отклонение от этого среднего показателя в разных группах было довольно значительным. Так, на одно из собраний нашего импровизированного «дискуссионного клуба», состоявшегося весной 2004 г., пришли 108 участников, а приглашение участвовать в следующей фокус-группе, проходившей спустя четыре месяца, откликнулись лишь 7 человек. Конечно, в случае высокой массовости собраний возникала вполне ожидаемая ситуация, когда инициативу захватывали несколько активно выступающих участников, тогда как остальные довольствовались ролью слушателей и зрителей. Однако присутствие большого количества участников, даже просто наблюдающих за происходящим, по нашему впечатлению, повышало эмоциональную напряженность обсуждения, побуждало выступающих быть более

убедительными, добавляло остроты и яркости дискуссии. Некоторые участники приходили к нам на дискуссии неоднократно. Среди участников были люди с очень разным опытом работы. Но минимальный стаж профессиональной консультативной или тренерской деятельности участника фокус-группы составил три года. Более полные данные о консультантах, посетивших наш постоянно действовавший дискуссионный клуб, приведены в таблице 1.

*Таблица 1*

### **Данные о составе участников фокус-групп**

Признак	Структура признака	Кол-во участников, обладающих данным признаком (в % от общего числа)
Пол	Мужчины	44
	Женщины	56
Возраст	25–30 лет	29
	30–40 лет	43
	40–50 лет	16
	Старше 50 лет	12
Стаж работы консультантом, тренером	3–5 лет	13
	5–10 лет	61
	10–20 лет	23
	Больше 20 лет	3

Образование	Базовое психологическое образование	27
	Психологическое образование как второе высшее	49
	Непсихологическое высшее образование	24
	Основная профессиональная подготовка к консультативной, тренерской практике получена на краткосрочных семинарах и тренингах	78
	Ученая степень кандидата наук	45
	Ученая степень доктора наук	7
Способ работы	Независимый консультант, самостоятельно работающий с различными клиентами по договорам о возмездном оказании услуг, либо через собственную консультативную компанию	21
	Консультант, работающий с различными клиентами, как сотрудник консалтинговой компании, получающий в этой компании зарплату.	29
	Консультант, самостоятельно работающий с клиентами на договорной основе, но совмещающий консультирование с другой работой (преподавание в вузе, исследовательская деятельность в научном институте и др.)	27
	Консультант, на постоянной основе работающий лишь с одним клиентом, и являющийся штатным сотрудником организации, которой руководит (владеет) данный клиент (так называемый «внутренний» консультант)	23

Актуальность, неоднозначность подхода к решению, некоторые другие признаки проблем, поднятых на обсуждениях, выявлялись нами с помощью качественного анализа. Количественными показателями, использованными в анализе полученных данных, для нас стали:

- количество тем, проблем, вопросов, поднятых участниками дискуссий;
- количество фокус-групп, участники которых подняли одну и ту же тему или проблему;
- количество участников обсуждения одной темы;
- длительность обсуждения одной темы;
- количество мнений по одной теме обсуждения.

Конечно, не представлялось возможным провести одно-

значное соответствие между суждениями и сведениями, полученными в ходе дискуссий на фокус-группах и извлеченными из научно-исследовательских публикаций. Неполнота собранных исходных данных являлась для нас непреодолимым фактором, плохо влияющим на обоснованность наших выводов. Причины очевидны. Это неизбежная неполнота обзора литературных источников, невозможность вовлечения в дискуссионный процесс вообще всех консультантов, специализирующихся на работе с организациями и их руководителями, а также изменения профессиональных установок консультантов, произошедшие за те годы, пока шло исследование. По этим причинам научная и практическая значимость результатов исследования сводится для нас в основном к новому опыту осознания организационного консультирования как вида психологической практики. Кроме того, особенности профессионально-личностного самовосприятия консультирующих субъектов, сущность и специфичность их консультативных отношений с клиентом, множественность представлений о вариантах консультативного процесса, раскрытых в ходе нашей работы, позволят, как мы надеемся, дать дополнительный импульс развитию организационного консультирования.

# Общая характеристика результатов исследования

Качественный анализ видеозаписей дискуссий позволил выявить и сгруппировать между собой по сходству темы, вопросы, проблемы, которые спонтанно поднимались участниками. Так, если тот или иной аспект работы консультанта, отмеченный кем-либо из участников, вызывал ответные реплики, встречные вопросы, побуждал высказаться еще хотя бы одного человека, то данный элемент обсуждения расценивался нами как дискуссия по отдельной проблеме, обладающей самостоятельной актуальностью.

Для удобства изложения здесь и далее «темой» мы будем именовать группу проблем или вопросов, объединенных по какому-либо общему для них признаку. «Проблемой» или «вопросом» в рамках нашего исследования мы станем называть отдельно взятый аспект, элемент, слагаемое деятельности консультанта, если этот аспект консультативной работы вызвал интерес и стал предметом обсуждения участников дискуссий.

Итого, в ходе состоявшихся обсуждений участники подняли более трех десятков проблем или вопросов, отражающих различные стороны работы консультанта. Сопоставляя тематику дискуссий, развертывавшихся в ходе наших фо-

кус-групп, с наиболее яркими, особенно заметными темами, которые освещаются в изученной нами литературе, мы смогли составить общий тематический перечень проблем организационного консультирования, хоть и в разной степени, но тем не менее актуальный как для авторов публикаций, так и для участников фокус-групп. В итоге тематический перечень проблем организационного консультирования, в соответствии с которым мы стали строить все дальнейшее обсуждение, сопоставление и анализ собранных взглядов и суждений, принял следующий вид:

Общие представления организационных консультантов о своей деятельности и о себе:

- образ консультационной деятельности;
- образ консультанта.

Характеристики клиентов и их запросов:

- недоверчивость и манипулятивность;
- восприятие клиентом своих собственных проблем как проблем своей организации;
- противоречия между психологическими и экономическими интересами, переживаемые клиентом.

О взаимоотношениях между консультантом и клиентом:

- как строить отношения между консультантом, клиентом и заказчиком;
- совместимость консультанта и клиента.

Содержание работы консультанта:

- работа по привлечению клиентов;

- сущность консультирования;
- динамика ожиданий клиента в процессе консультирования;
- структура консультативного процесса;
- методический инструментарий консультанта.

Психологическая составляющая работы консультанта:

- образ клиента и образ его организации – слияние или разделение;
- вариативность консультативной позиции;
- коучинг в организационном консультировании;
- противопоставление организационного и психологического консультирования.

Эффекты, критерии эффективности и завершенности консультирования:

- возможна ли формализация критериев эффективности;
- успешность организации – критерий эффективности консультирования;
- критерий эффективности – соответствие клиентской организации эталону «идеальной компании»;
- появление новых целей у руководства организации, разделяемых большинством персонала, как эффект консультирования;
- критерии и признаки завершенности консультирования.

О взаимоотношениях консультантов между собой:

- «внутренний» и «внешний» консультанты – взгляды друг на друга;

- о взаимоотношениях между «внешними» консультантами.

Организационная культура как предмет консультативного воздействия:

- варианты понимания организационной культуры;
- предназначение и функции организационной культуры;
- сюжеты зарождения культуры в организации;
- слагаемые организационной культуры;
- движущие силы организационной культуры;
- роль консультанта в развитии культуры клиентской организации;
- типы организационных культур; корпоративность;
- как изучать организационную культуру.

Иллюстрации обсуждения некоторых тем в реальных дискуссиях даны на примере фрагментов трех фокус-групп.

Как уже было сообщено во введении, для того чтобы количественно оценить содержание текстов дискуссий, мы выбрали следующие показатели:

- количество тем, проблем, вопросов, поднятых участниками дискуссий;
- количество фокус-групп, участники которых подняли одну и ту же тему, проблему или вопрос;
- количество участников обсуждения одной темы, проблемы, вопроса;
- длительность обсуждения одной темы, проблемы, вопроса; количество суждений по одной теме (проблеме, во-

просу).

Поскольку почти каждая из проведенных нами фокус-групп существенно отличалась от остальных и по количеству участников, и по их составу, и по вопросам, поднятым в ходе дискуссий, мы приняли решение подсчитывать суммарные значения каждого показателя по итогам всех фокус-групп вместе взятых. Достичь регулярности проведения фокус-групп, являвшихся, по существу, «дискуссионными клубами», по разным организационным причинам нам не удалось. В 1998, 2002, 2004, 2007 гг. проводилось по две фокус-группы в год. В 1999, 2000, 2001, 2003, 2006 – по три фокус-группы в год.

В 2005 г. – по четыре фокус-группы. Общее, суммарное время проведения всех 27 дискуссий составило 95 часов 53 минуты. Количество участников без учета повторных посещений – 972 человека. Из них 9 человек участвовали в 5 фокус-группах, 16 человек – в 4 фокус-группах, 48 человек – в трех фокус-группах, 72 человека – в двух фокус-группах. Остальные 627 человек принимали участие в дискуссиях лишь по одному разу. Таким образом, с учетом повторных посещений, в нашей исследовательской программе приняло участие приблизительно 772 человека (приблизительность объясняется возможными ошибками в регистрации, наверняка случавшимися в течение нескольких лет этой работы).

Из 772 человек выступили хотя бы с одной репликой, суждением (как минимум) или с вопросом 214 человек. Из

них 162 человека были активными участниками дискуссий, опять же, как минимум, хотя бы по одному из обсуждавшихся вопросов.

Кроме того, следует отметить, что ни на одной из фокус-групп не были одновременно подняты все вопросы и проблемы, приведенные в тематическом перечне. Как правило, в ходе каждого обсуждения, длившегося, как уже сообщалось, от двух до четырех с половиной часов, затрагивалось от трех до десяти различных вопросов и проблем консультирования.

Итоги оценок дискуссий по этим показателям представлены в таблице 2.

Сравнив итоги дискуссий и результаты обзора литературных данных, мы смогли определить сходства и различия в постановке и в способах решения проблем, наиболее часто поднимавшихся как в литературе по организационному консультированию, так и в ходе организованных нами обсуждений. Подробный анализ собранных материалов, позиций, суждений, высказанных в публикациях и в дискуссиях, мы представим отдельно. Здесь же нам важно продемонстрировать вариант группирования тем и вопросов, волнующих специалистов, профессионально занимающихся организационным консультированием.

Сходные у разных авторов вопросы имеют разные варианты ответов. Но то, что эти вопросы понимаются, для нас имело самостоятельную ценность.

Итак, практически во всех изученных нами публикациях авторы уделяли существенное внимание обсуждению того, что представляет собой консультирование руководителей, организационное консультирование, управленческое консультирование, каковы цели этой деятельности, каковы функции консультанта. Каждый автор предлагал свое определение его деятельности. Однако в ходе дискуссий на «круглых столах», проводимых нами в рамках настоящего исследования, тема определения организационного консультирования, выявления его существенных характеристик поднималась не очень активно и часто. Может быть, это связано с тем, что действующим специалистам важнее обсуждать проблемы методов своей работы, а не заниматься формулированием определений. Такую позицию можно назвать взглядом на оргконсультирование изнутри, тогда как авторы, стремящиеся найти определение консультативной деятельности, дать ей общую характеристику, наверное, пытаются посмотреть на оргконсультирование, так сказать, со стороны.

*Таблица 2*

## **Итоги оценок дискуссий**

№ п/п	Наименование обсуждавшейся темы (проблемы, вопроса)	Количество фокус-групп, участники которых, подняли данную тему (проблему, вопрос)	Количество участников обсуждения данной темы (проблема, вопрос) — суммарно по итогам всех фокус-групп	Длительность обсуждения одной темы (проблема, вопроса) — суммарная по итогам всех фокус-групп ( в минутах)	Количество суждений по одной теме (проблема, вопросу) — суммарно по итогам всех фокус-групп
1	2	3	4	5	6
1.	Тема: «Организационная культура как предмет консультативного воздействия»	27*	125**	1006	37***
1.1	Типы организационных культур. Корпоративность.	12	36	294	7
1.2	Движущие силы организационной культуры.	9	21	144	9
1.3	Сюжеты зарождения культуры в организации	7	15	135	4
1.4	Возможности оценки, измерения и анализа организационной культуры	9	17	134	3
1.5	Роль консультанта в развитии культуры клиентской организации.	7	16	126	3
1.6	Варианты понимания организационной культуры.	12	18	117	3
1.7	Слагаемые организационной культуры	3	9	45	4

1	2	3	4	5	6
1.8	Предназначение и функции организационной культуры	1	2	11	4
2.	Тема: «Содержание работы консультанта»	21	63	790	24
2.1	Структура консультативного процесса	8	21	192	4
2.2	Динамика ожиданий клиента в процессе консультирования	7	19	189	5
2.3	Сущность консультирования	4	12	155	4
2.4	Методический инструментарий консультанта	5	11	134	6
2.5	Работа по привлечению клиентов	7	16	120	5
3.	Тема: «Психологическая составляющая работы консультанта»	16	108	1002	38
3.1	Образ клиента и образ его организации — слияние или разделение	11	34	351	11
3.2	Вариативность консультативной позиции	13	40	340	9
3.3	Коучинг в организационном консультировании	12	32	214	13
3.4	Противопоставление организационного и психологического консультирования	5	11	97	5
4.	Тема: «Взаимоотношения между консультантом и клиентом»	18	81	732	16
4.1.	Как строить отношения между консультантом, клиентом и заказчиком	16	61	498	9
4.2.	Совместимость консультанта и клиента	7	25	234	7
5.	Тема: «Общие представления консультантов о своей деятельности и о себе как о субъектах этой деятельности»	18	75	612	12
5.1.	Образ консультационной деятельности	17	72	396	7
5.2.	Образ консультанта	10	52	216	5
6.	Тема: «Эффекты, критерии эффективности и завершенности консультирования»	16	61	720	15
6.1.	Возможна ли формализация критериев эффективности	7	16	211	3

1	2	3	4	5	6
6.2.	Успешность организации – критерий эффективности консультирования	6	17	190	4
6.3.	Критерий эффективности – соответствие клиентской организации «эталону», т.е. идеальной компании	3	8	100	3
6.4.	Эффект консультирования – появление новых целей у руководства организации, разделяемых большинством персонала	3	10	92	2
6.5.	Критерии и признаки завершенности консультирования	5	16	127	3
7.	Тема: «Характеристики клиентов и их запросов»	19	79	540	23
7.1	Недоверчивость и манипулятивность	14	52	310	7
7.2.	Восприятие клиентом своих собственных проблем как проблем своей организации	9	25	111	7
7.3.	Противоречия между психологическими и экономическими интересами, переживаемые клиентом	5	17	119	9
8.	Тема: «О взаимоотношениях консультантов между собой – диалогическая критика»	12	57	351	18
8.1.	«Внутренний» и «внешний» консультанты – взгляды друг на друга	7	24	160	7
8.2.	О взаимоотношениях между «внешними» консультантами	9	45	191	11

### *Примечание.*

\* – количество фокус-групп, на которых поднимались те или иные проблемы, объединенные в одну тему, не совпадает с суммарным числом фокус-групп, на которых данная тема так или иначе прозвучала. Это связано с тем, что на одной и той же фокус-группе могли обсуждаться сразу несколько вопросов по одной теме. В этом случае такая фокус-группа учитывается отдельно по каждому вопросу, который на ней обсуждался;

\*\* – суммарное число участников, выступивших по теме, может быть меньше арифметической суммы выступавших по отдельным вопросам и проблемам, объединенным в одну тему. Причина несовпадения заключается в том, что один и тот же участник мог присутствовать и выступать на нескольких фокус-группах;

\*\*\* – содержание мнений участников по соответствующим вопросам представлены в разделах, где обсуждаются итоги дискуссий.

Вопрос о психологической составляющей работы оргконсультанта, о противопоставлении психологического и организационного консультирования прозвучал как самостоятельная тема лишь в четырех работах, из тех тридцати четырех публикаций, прямо относящихся к проблемам управленческого и организационного консультирования, с которыми нам удалось познакомиться в рамках подготовки обзора. В отдельных публикациях значительное место отводится обсуждению различий между организационным и психологическим консультированием, доказательству невозможности обобщенного восприятия этих двух разных, по мнению авторов, практик. Но те консультанты, которых нам удалось привлечь к дискуссии по проблемам организационного консультирования, проявили мало заинтересованности в обсуждении этой проблемы. О психологических проблемах, которые приходится преодолевать консультанту, участники говорили в связи с другими, более актуальными для них темами. Сюда можно отнести обсуждение того, как строятся взаимоотношения клиента, консультанта и заказчика, а также проблемы совместимости консультанта и клиента. Таким образом, психологические проблемы консультирования участниками дискуссий обсуждались настолько же активно, на-

сколько незначителен был их интерес к вопросу о том, является ли оргконсультирование психологической по своей сути работой или нет. Здесь вновь обнаруживалась разница во взглядах на оргконсультирование, отраженных в литературе и прозвучавших в процессе обсуждений. Так, в публикациях в большей мере анализируется сущность деятельности консультанта, а в устных беседах выяснялись вопросы практической отдачи, конкретной эффективности тех или иных методик, рассматривались проблемы общения с клиентами.

Тема ошибок в работе организационного консультанта поднималась и комментировалась в нескольких публикациях. Участники организованных нами «круглых столов» предпочитали об ошибках в своей работе не говорить, а вместо этого обсуждать отдельные удачи и неудачи в своей деятельности, связывая их с особенностями консультирования руководителей, возможной личной несовместимостью консультантов и клиентов, неопределенностью критериев оценки консультирования.

Такие темы как взаимоотношение консультантов между собой, сопоставление деятельности внутреннего и внешнего консультанта, принципы, по которым консультанту следует строить отношения с клиентом, оказались актуальными как для «пишущих», так и для «действующих» специалистов. В дискуссиях отчетливо проявились элементы взаимного недоверия между приглашенными в организацию консультантами и консультантами, постоянно работающими в

этой организации. При этом специалисты, сами называющие себя «внутренними консультантами», официально по должности так никогда не назывались, а занимали должности сотрудников службы персонала или советников при руководстве. Но склонность к взаимному обесцениванию и стремление упростить представление о деятельности коллег из «другого лагеря» в дискуссиях звучала абсолютно открыто. В литературе тема «внутреннего» и «внешнего» консультантов не обсуждается так остро, как это было на наших дискуссиях, но зато отдельно звучит тема взаимоотношения консультантов между собой, поднимаются вопросы, касающиеся особенностей становления профессиональной среды, проблемы плагиата, доверия и этики отношений.

Приемы, способы, методы, техника, практика консультирования на фокус-группах рассматривалась подробно. К этим вопросам обращались участники буквально всех «круглых столов». В литературе содержание работы консультанта также освещается активно, но внимание больше уделяется различным методам и приемам, основанным на организационно-деятельностных играх, а также способам проведения индивидуальных интервью. В литературе даются общие представления о тренингах, используемых консультантами, о возможностях НЛП, об основных фазах консультативного процесса. Каждый из названных вариантов работы, на наш взгляд, содержал очевидные психологические составляющие. Здесь было просто невозможно пренебречь психо-

логической основой всего того, что, по описаниям авторов, делает оргконсультант.

Участники наших дискуссий предпочитали обсуждать содержание и практику консультирования, выделяя специально такие вопросы, как способы привлечения клиентов на консультирование; проведение первой встречи с потенциальным клиентом; использование ролевых позиций консультантом в отношениях с клиентом; возможность выявления этапов работы консультанта; границы формализации процесса консультирования; уместность преобладающей сосредоточенности консультанта на организационно-экономических или на психологических проблемах клиента-руководителя; вероятность предрасположенности некоторых руководителей к позиции клиента; работа консультанта по прояснению запроса клиента; критерии проведения анализа конкретных консультативных случаев; приемы работы консультанта с ближайшим окружением руководителя; способы завершения консультативного процесса; роль психодиагностики в практике консультирования.

Вопрос об особенностях консультирования руководителей, топ-менеджеров, неоднократно поднимавшийся на фокус-группах, как нам показалось, перекликается с темой описания клиентов и их запросов, присутствующей в ряде публикаций. Здесь просматривается очевидное совпадение между тем, что пишут специалисты и о чем они говорят в неформальной обстановке. А вот по теме критериев эффек-

тивности консультативного процесса совпадения не произошло. Для практикующих консультантов эта тема оказалась более актуальной, чем для авторов изученных нами публикаций.

Итоги получившегося у нас сравнения тем, проблем и вопросов, поднимавшихся в ходе дискуссий и в публикациях, удобно представить в виде таблицы (см. таблицу 3). В этой таблице мы также отметим частоту упоминания каждой выделенной нами темы, встречающейся на страницах публикаций и поднимавшейся на дискуссиях, а также укажем ранг ее актуальности.

Если та или иная тема встречалась нами более чем в 80 % публикаций, а на фокус-группах частота обращения к ней превышала среднюю частоту упоминания одной темы более чем на треть, то данную тему мы будем отмечать как высокочастотную. Если же частота упоминания темы в дискуссиях оказывалась ниже средней не менее чем на треть, а в публикациях эта тема встречалась менее чем в 20 % случаев, эта тема будет условно отмечаться как редко упоминаемая.

Все остальные темы, которые не попали ни в один из назначенных нами интервалов, мы будем отмечать как обладающие средней частотой упоминания.

Ранг актуальности темы мы будем оценивать, исходя из того, насколько объемно обсуждается данная тема в дискуссиях и в соответствующих публикациях, а также насколько часто авторы публикаций и участники фокус-групп обраща-

лись к этой теме. Такая формализация нам понадобилась для того, чтобы получить хоть какую-то основу для структурирования всей собранной нами совокупности тем, вопросов, проблем, поднятых в литературе и в ходе организованных нами дискуссий. В соответствии с получившейся структурой мы построим свое дальнейшее обсуждение результатов исследования.

*Таблица 3*

**Сравнение тематики дискуссий и публикаций**

Тема	В дискуссиях		В публикациях	
	Частота упоминания	Ранг актуальности	Частота упоминания	Ранг актуальности
1. Содержание работы консультанта	Высокая	I	Высокая	I
2. Характеристики клиентов и их запросов	Средняя	II	Средняя	IV
3. Психологическая составляющая работы консультанта	Средняя	IV	Средняя	V
4. Взаимоотношения между консультантом и клиентом	Средняя	III	Средняя	III
5. Взаимоотношения консультантов между собой	Средняя	V	Средняя	V
6. Общие представления консультантов о своей деятельности.	Низкая	VI	Средняя	III
7. Эффекты, критерии эффективности и завершенности консультирования	Средняя	III	Средняя	V
8. Организационная культура как предмет консультационного воздействия	Высокая	I	Высокая	II

Если расположить перечисленные выше темы, последовательно сгруппировав их вокруг вопросов, связанных с клиентом, с консультантом и с отдельными характеристиками консультирования, то мы получим целостную и взаимосвязанную картину профессиональных проблем и интересов ор-

ганизационных консультантов.

Особое внимание участников дискуссий и самостоятельную полемику вызвала тема культуры организации. В литературе по этому вопросу также заметна автономность, непрямая связанность проблем развития организационной культуры с вопросами организационного консультирования. Вместе с тем связи здесь, на наш взгляд, очевидны. Вот лишь некоторые темы, спонтанно возникавшие в ходе общих дискуссий. Например, может ли оргконсультант эффективно влиять на развитие организационной культуры? Каким образом и насколько организационная культура влияет на продуктивность деятельности компании? В чем состоят механизмы этого влияния и поддаются ли они целенаправленной настройке? Эти и другие вопросы участники фокус-групп обсуждали весьма развернуто. В итоге все обсуждения, так или иначе относящиеся к организационной культуре, пришлось объединить в самостоятельный раздел. Более того, учитывая многоаспектность темы, мы посвятили ей самостоятельные фокус-группы, где прямо предлагали участникам сосредоточиться на обсуждении организационной культуры и всего, что с нею может быть связано. Внутри этой большой темы мы также обнаружили расхождения в частоте упоминания различных вопросов, имеющих к ней отношение. Так, в литературе наибольшее место отводится поискам ответа на вопрос о том, как изучать организационную культуру. В наших дискуссиях на первом по актуальности месте

оказалась тема корпоративности культуры организации как одной из стадий или одного из типов организационной культуры. Кроме того, в публикациях мы смогли найти очень мало примеров того, как зарождается, функционирует, развивается, изменяется культура в какой-либо конкретной компании. В дискуссиях таких иллюстраций и примеров было довольно много. Любопытно, что тематика вопросов, отражающих круг проблем, интересных и актуальных для авторов публикаций и для участников фокус-групповых обсуждений, посвященных организационной культуре, во многом совпала. Собрав перечень этих вопросов, мы не стали определять частоту упоминания каждой проблемы, а выстроили вопросы по рангам актуальности для опубликованных и для устных суждений, прозвучавших на фокус-группах. Поскольку все вопросы этой части так или иначе относятся к одной теме – к теме «культура организации», получается, что частота ее упоминания в любом случае окажется высокой. Актуальность той или иной темы оценивалась нами тем выше, чем чаще и объемнее она обсуждалась в публикациях и на фокус-группах. Итоги группирования вопросов по темам и результаты их ранжирования представлены в таблице 4.

#### *Таблица 4*

#### **Результаты ранжирования тем**

Наименование темы	Ранг актуальности	
	Для участников дискуссий	В публикациях
Типы организационных культур. Корпоративность	I	IV
Методы изучения организационной культуры	IV	I
Сюжеты зарождения культуры в организации	II	V
Движущие силы организационной культуры	III	II
Роль консультанта в развитии организационной культуры	II	VI
Предназначение и функции организационной культуры	V	II
Слагаемые организационной культуры	V	III
Варианты понимания организационной культуры	VI	V

Выявляется критерий, по которому проходит разделение между тем, какие проблемы обсуждаются в литературе, а какие – в свободных, нерегламентированных дискуссиях. Действительно, практик мыслит случаями, примерами. Отсюда и больший по сравнению с имеющимся в публикациях интерес беседующих друг с другом практиков к сюжетам и примерам существования культуры. Для «теоретиков» важны методы изучения организационной культуры, а для практиков актуальнее осознать факторы, влияющие на динамику культурных изменений, процессы, определяющие культур-

ное развитие организации.

Конечно, мы разделяем консультантов на теоретизирующих и практикующих весьма условно. Один и тот же консультант в зависимости от обстоятельств легко может выступать и в той и в другой ипостаси. Здесь разделению на типы, категоризации оказались подвергнуты не конкретные представители консультирующего сообщества, а позиции, которые занимает подчас один и тот же специалист в зависимости от того, чем он в данный период занимается. Влияние жанра и принятого стиля каждой деятельности, воздействие традиций, иных обстоятельств, конечно же, приводит к тому, что письменное и устное творчество порождают несколько разные продукты, особенно если последнее сопровождается острой полемикой с не менее творческими собеседниками.

Создание типологий, описание разновидностей культур, популярное в исследовательской литературе, не стало темой дискуссий, почти не обсуждалось, так сказать, в полном объеме. Здесь наибольший интерес участников вызывала корпоративность, трактуемая одними как этап культурного развития организации, а другими как отдельный культурный тип. Любопытно также, что вопрос о том, как формировать организационную культуру, который, казалось бы, просто был обречен стать актуальным у практиков, также не вызвал у них острого интереса. Здесь остается лишь предполагать, что практикующий консультант, неизбежно погружаясь в культурное пространство клиентской организации, стремясь к

пониманию и «вживанию» в это пространство, не может занимать внешнюю, отстраненную позицию, необходимую для изучения, анализа и отстраненного поиска средств формирования культуры. Он может лишь использовать в своей работе собственные способности и возможности понимать, откликаться на особенности нового для него пространства, создавая тем самым условия для иных направлений культурного развития консультируемой организации.

Что же касается общих вопросов организационного консультирования, отраженных в таблице 2, то, как уже отмечалось, она позволяет заметить следующее. Практикующих консультантов в большей степени интересует эффективность своей работы, специфика применения конкретных методик, способы общения с клиентами. «Пишущие» заняты анализом сущностных характеристик, закономерностей деятельности консультанта. И третья, и четвертая таблицы, как нам кажется, отражают принципиальные различия во взглядах на оргконсультирование. Исследователи, пишущие об оргконсультировании, в большей степени ориентированы на построение «академической» теории работы консультанта, позволяющей обнаружить сущностные характеристики этой деятельности, условия и факторы, на нее влияющие, методы анализа проблем и лишь затем предлагающей способы воздействия на организацию как на объект приложения усилий консультанта. Практиков интересуют вопросы, имеющие отношение к «теории практики, работы-с-объектом,

а не самого объекта» [4, с. 14]. При этом, важно признать, что данное различие направленности интересов не является здесь жестким. И в публикациях, и в протоколах обсуждений на фокус-группах можно обнаружить пересечение исследовательских интересов, когда практики погружаются в академизм, а теоретики стремятся проникнуться практически проблемами. Но эти пересечения не отменяют тенденцию, которая, быть может, и стала причиной категоричного стремления оргконсультантов, «вычеркнуть» психологическую составляющую из круга своей работы. Тенденция эта связывает понятие «психолог» лишь с академической психологией, применимость которой в оргконсультировании затруднительна. Вместе с тем почти каждый из вопросов, выявленных в процессе нашего обзора и помещенных в обе таблицы, оказывается прямо или косвенно связан с психологической стороной консультативной практики. Не заметить это, как нам кажется, просто невозможно.

Дальнейшее обсуждение и анализ собранных нами протоколов дискуссий и соответствующих тематических извлечений из публикаций по организационному консультированию мы выстроим в соответствии с перечнем вопросов, отраженных в таблицах 2, 3, 4, а также в сводном перечне обсуждавшихся тем.

Выбирая фрагменты дискуссий для иллюстрации наших обобщений, мы столкнулись с тем, что каждая фокус-группа порождает свой стиль, ритм бесед, собственную логику

ассоциаций между отдельными темами и своеобразную траекторию переходов с вопроса на вопрос. Публиковать все материалы дискуссий полностью нам показалось невозможным не только из-за организационно-технических проблем, но и потому, что в протоколах диалогов, получившихся после перевода видеозаписей в тексты, особенно заметны повторы, потери отдельных линий беседы, невнятности, недосказанности. Конечно, эти элементы являются классическим материалом для психоаналитического, психосемантического анализа, но не это нас интересовало. Нам важно было выстроить фрагменты дискуссий так, чтобы у читателя возникло общее и целостное впечатление о содержании профессиональной деятельности организационного консультанта, об отношении к своей работе участников обсуждений, этой деятельностью профессионально занимающихся.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.