

# Тема 4.

## Ролевая природа консультирования

### Учебные вопросы:

1. Типы поведения при консультировании.
2. Модель качеств современного консультанта.
3. Роли консультанта.

## Вопрос 1. Типы поведения при консультировании

Существуют различные типы поведения при консультировании, но следует иметь в виду, что принятые роли зависят от ситуации, ожиданий клиента и *профиля консультанта*. Основными типами поведения консультанта являются «поведение по ресурсам» и «поведение по процессу».

### *Консультант по ресурсам (экспертная роль)*

Консультант помогает клиенту, предоставляя ему свой опыт и умения:

- поставляет информацию,
- диагностирует организацию,
- изучает степень осуществимости предложения,
- разрабатывает новую систему,
- обучает персонал новым методам,
- рекомендует организационные и другие изменения,
- предлагает замечания по новому проекту.

Руководство компании-клиента сотрудничает с консультантом по ресурсам, но при этом может ограничить предоставление информации по его требованию.

Данная роль не предполагает, что консультант глубоко изучал социальные и поведенческие аспекты процесса изменений в организации, хотя он и должен знать о них.

Консультант по ресурсам старается предложить клиенту то, что конкретно необходимо изменять.

## *Консультант по процессу*

Консультирование по процессу представляет собой, главным образом, метод сотрудничества.

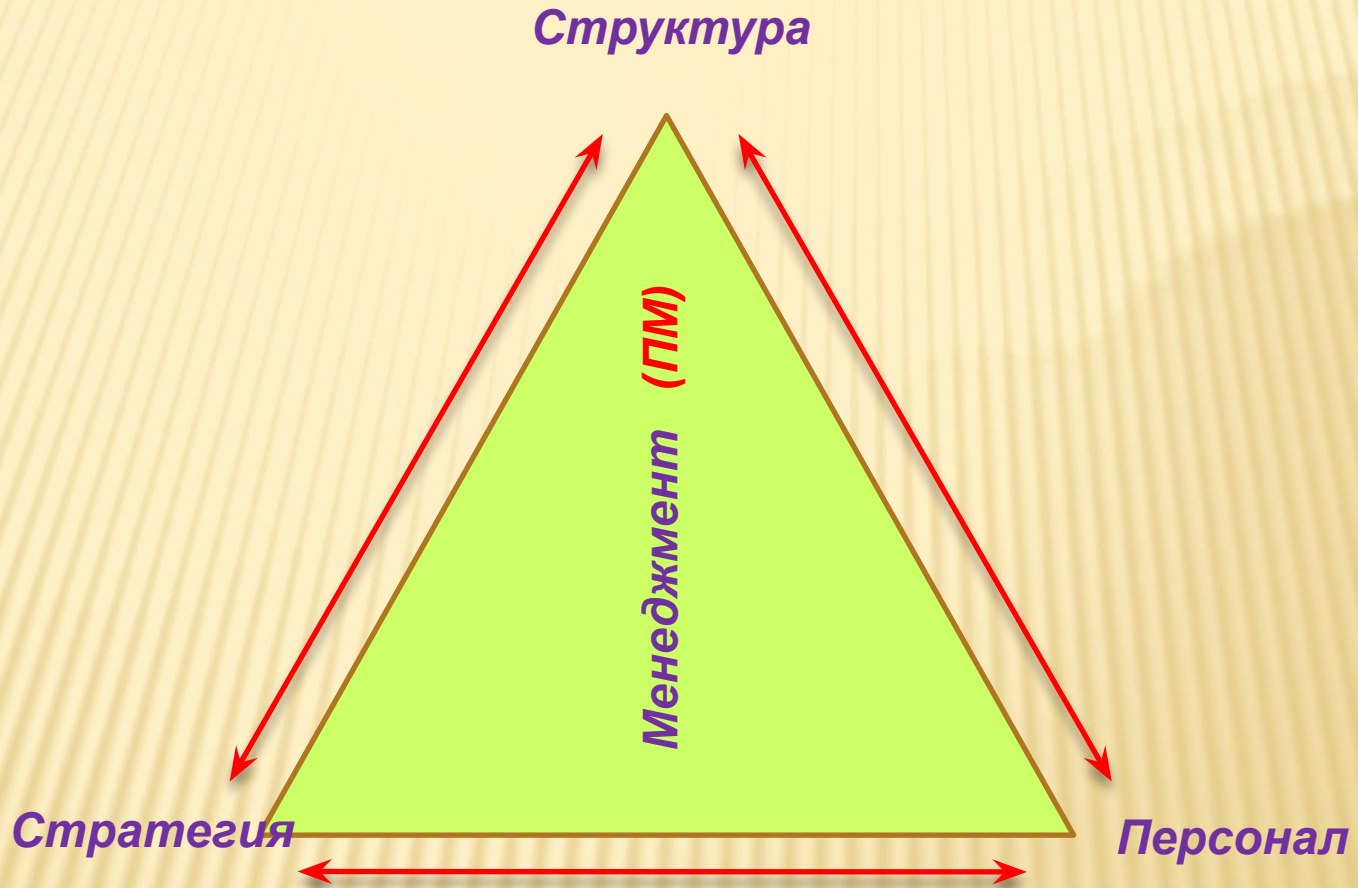
Консультант как действующий фактор изменений пытается научить организацию решать свои проблемы, знакомя ее с организационными процессами, их вероятными последствиями и методами вмешательства для стимулирования изменений. Он не стремится сразу передавать свои знания и предлагать решения, а передает свои методы, подходы и оценки организации-клиенту, чтобы она сама могла проводить диагноз и устранять собственные проблемы.

Консультант по процессу концентрируется, в основном, на межличностной и межгрупповой динамике, влияющей на процесс решения проблемы и изменений, и должен демонстрировать все свои навыки и умения, чтобы помочь клиенту.

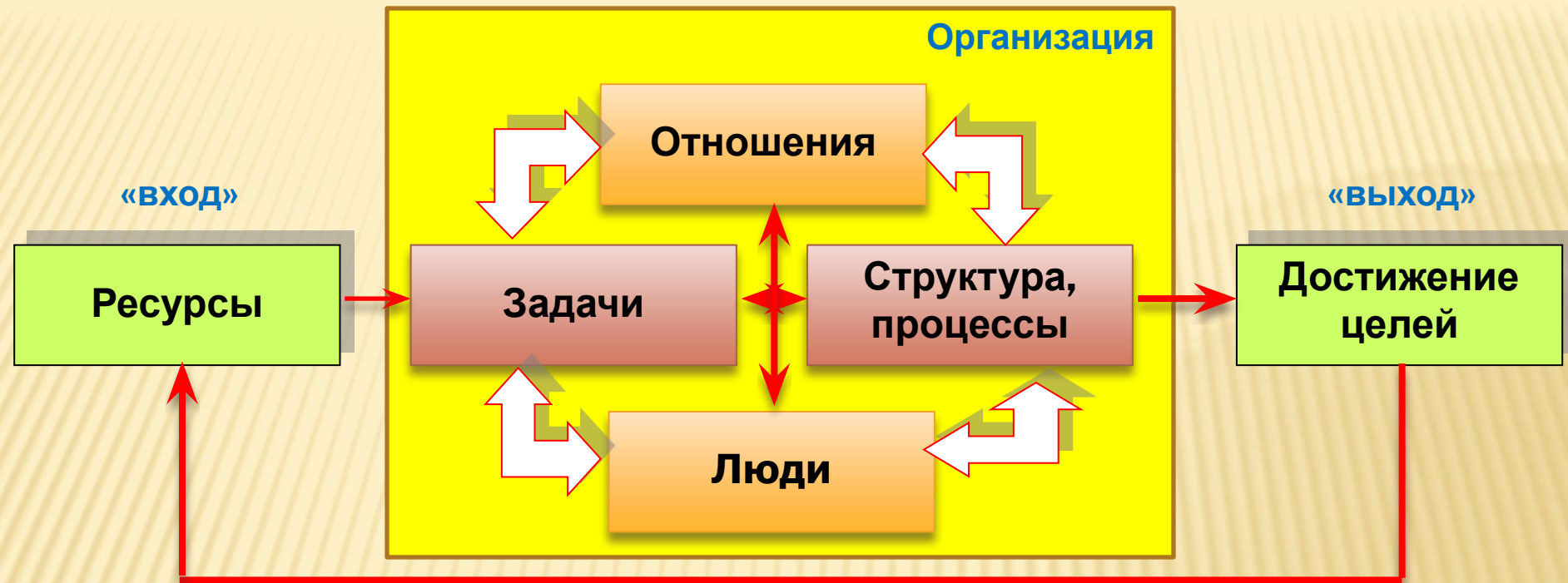
В этой роли важная функция консультанта состоит в обеспечении обратной связи.

Консультант по процессу предлагает не «ЧТО» изменить, а «КАК» это сделать, помогает клиенту пережить процесс изменений и решить проблемы человеческих отношений по мере их возникновения.

## Вопрос 2. Модель качеств современного консультанта

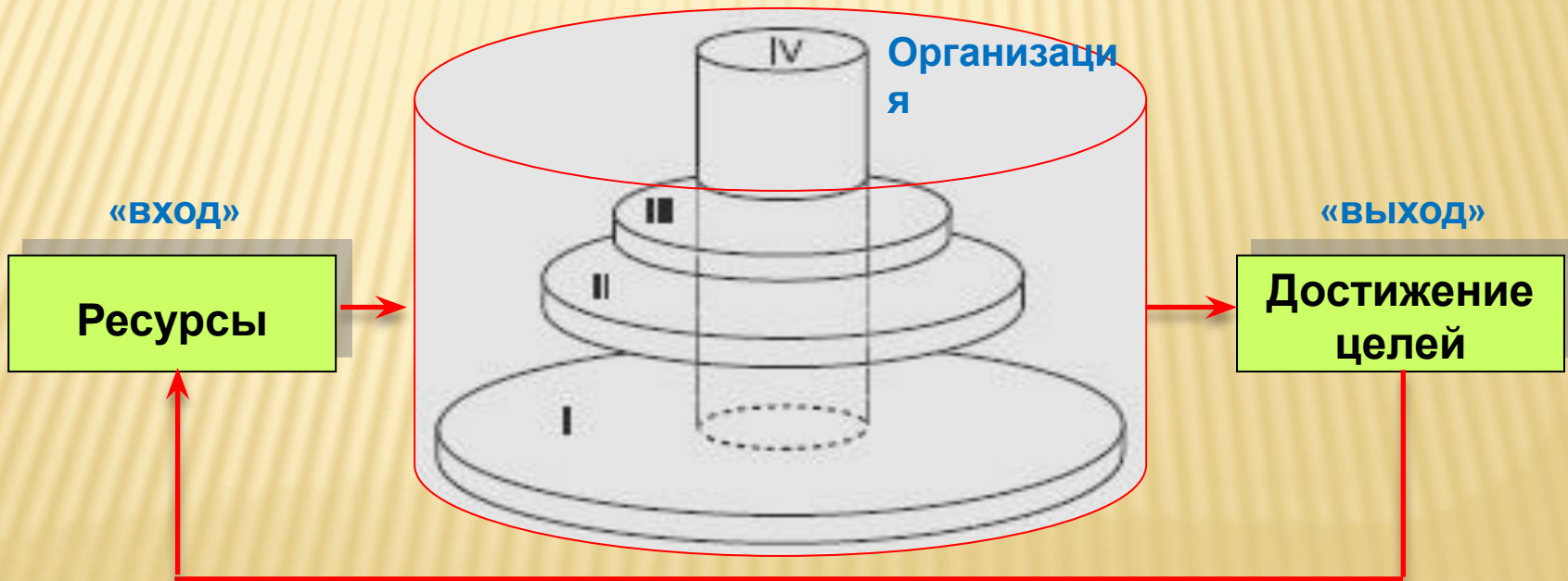
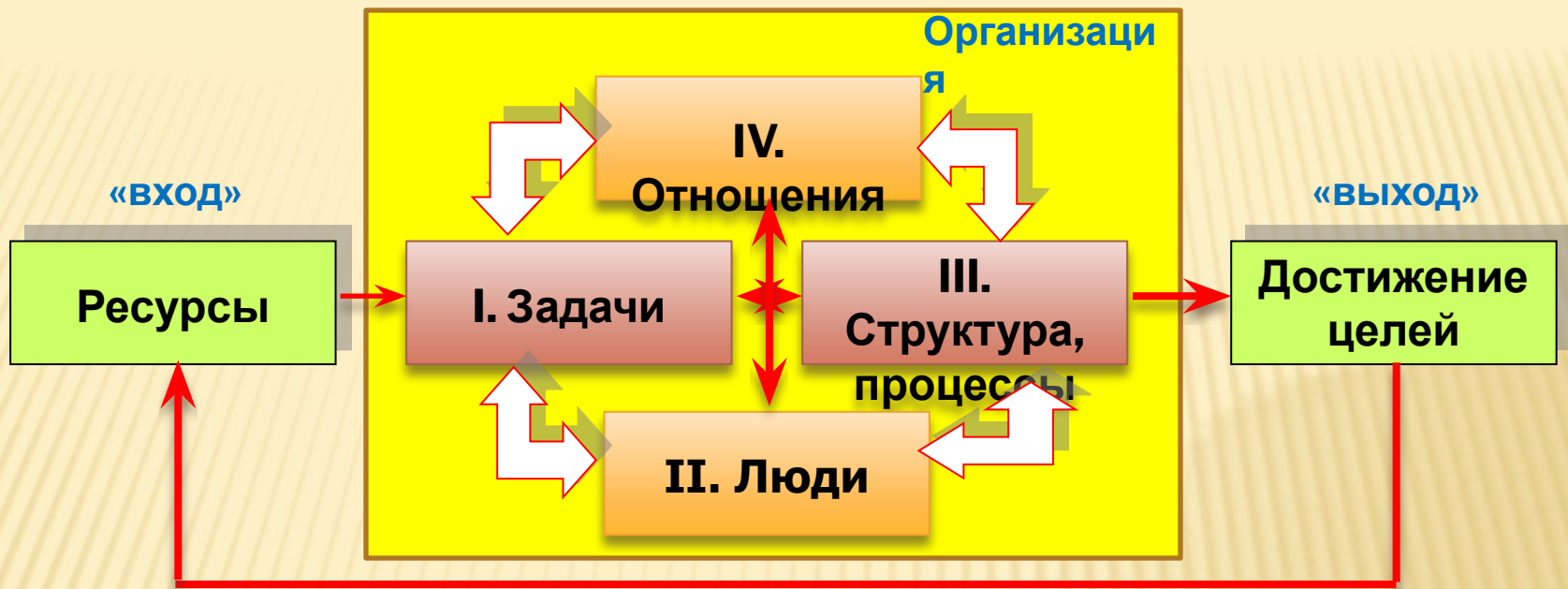


ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ «Ц – Ч – Э»



**Организация** – это механизм трансформации входных элементов (ресурсы, стратегия) в выходные (модели инд., групп. и организац. поведения персонала)  
(Д. Надлер, М. Ташмен)

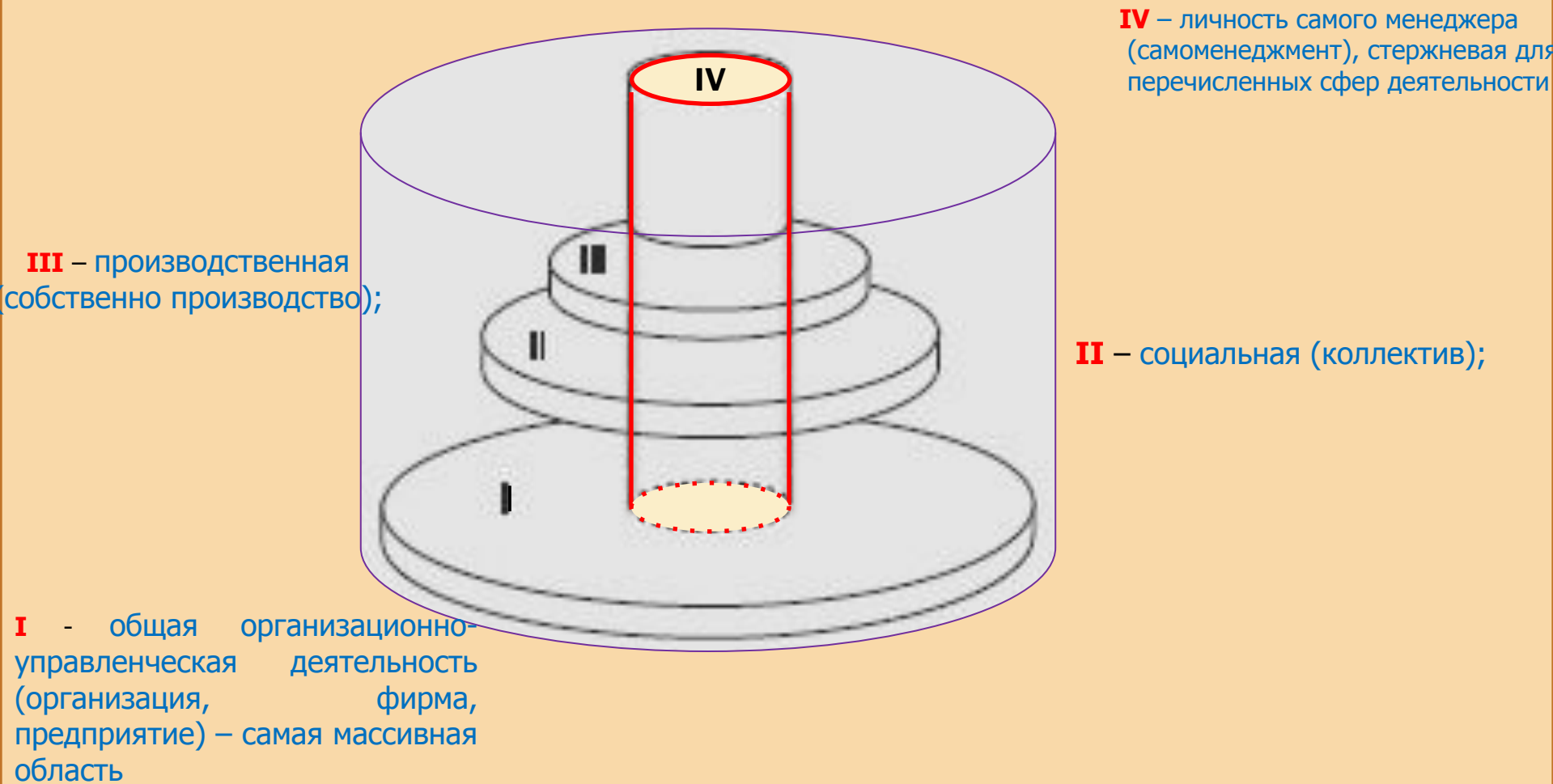




I – предприятие; II – труд. коллектив; III – производство; IV - латентность

Консультант – это лицо, осуществляющее координацию деятельности предприятия опосредованное управление им или его подразделением, направляющее, организующее и регулирующее деятельность подчиненного руководителю коллектива для достижения определенных экономико-производственных и социально-психологических целей в условиях различных форм собственности.

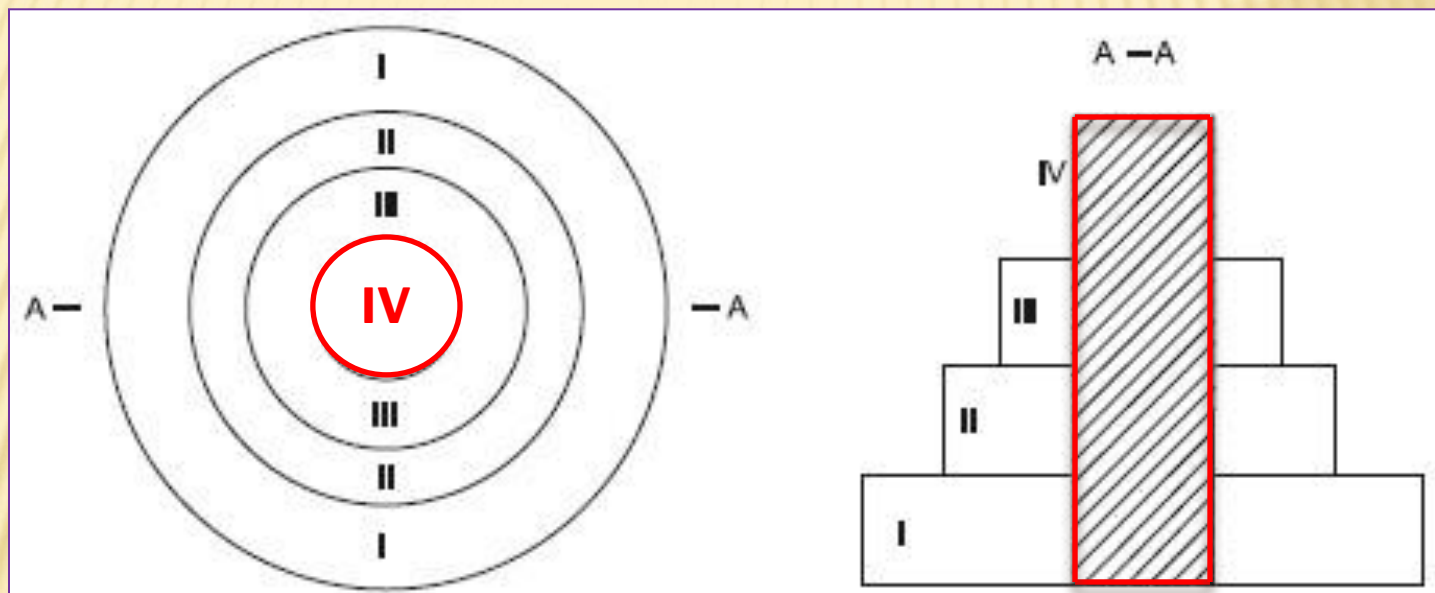
Поэтому классифицировать качества современного консультанта можно исходя из конкретных критериев, определяемых следующими сферами деятельности :



**Рис. Интегрированная система (модель) сфер деятельности предприятия**

Таким образом, общая интегрированная модель качеств консультанта может быть представлена как **система качеств личности**, каждое из которых предназначено для управления в перечисленных областях его деятельности.

Модели качеств консультанта могут рассматриваться как различные **уровни** (оболочки или кольца) интегрированной модели



**Рис. Интегрированная система (модель) качеств консультанта:**

- I – организационно-управленческая;
- II – социально-психологическая;
- III – производственная;
- IV – модель качеств консультанта



Например

Консультант – координатор всех сфер жизнедеятельности предприятия (сфера I).  
Этой сфере соответствует организационно-управленческая классификация,  
отражающая общие управленческие требования к консультанта (табл. 1).



Таблица 1

Общая (организационно-управленческая) классификация  
и критерии оценки управленческих качеств консультанта

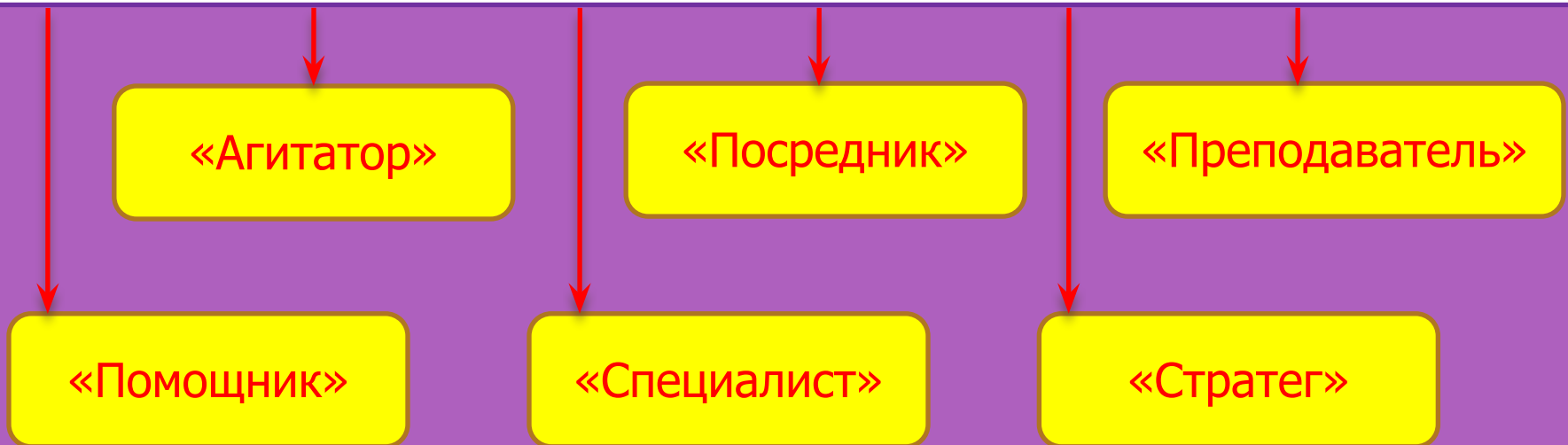
Ранги качеств	Группы качеств (первый уровень)	Критерии первого уровня
1	Профессиональная управленческая компетентность	Наличие профессиональных знаний и умений в сфере управления производством и людьми, знание работы на конкретной управленческой должности
2	Организаторские качества	Взаимоотношения с людьми
3	Деловитость	Отношение к делу
4	Моральные качества	Отношение к нравственности
5	Политическая культура	Отношение к интересам общества, трудового коллектива и личности работника
6	Работоспособность	Способность к активной продолжительной творческой деятельности

С точки зрения психологии управления, персонального менеджмента, теории управления наибольший интерес представляет четвертый блок – сфера личности консультанта, его качеств, определяющих способность управлять.

### Вопрос 3. Роли консультанта

Организационный этап планирования работы любого консультанта включает разъяснение участникам сути процесса, того, как именно он должен проходить, а также их ролей в нем.

На каждой стадии работы перед консультантом ставятся различные задачи, предполагающие исполнение им следующих **ролей**:



## «Агитатор»



В роли агитатора консультант пытается повлиять на клиента.

Это роль, когда он защищает или «продает» организации систему планируемых изменений. Эту роль консультант должен исполнить до начала всей работы.

Одно из очевидных проявлений того, что в организации нет стратегического плана, – отсутствие четких указаний по использованию ресурсов фирмы и, в частности, трудовых ресурсов.

Процесс стратегического планирования обязательно приводит к созданию системы распределения ресурсов, так как бывают случаи, что решения о выделении ресурсов принимаются обособленно, и указания по их выделению различным подразделениям предприятия бывают противоречивыми, что ведет к сильному напряжению работы всей компании и нарушает плавный ход работы.

Информацию о сложившейся ситуации можно получить с помощью собеседований с увольняющимися сотрудниками, исследований внутрипроизводственного климата в коллективе, в ходе оценки и аттестации персонала и др.

## «Посредник»



В процессе сотрудничества с консультантом высшее руководство компании-клиента формулирует свои намерения в отношении будущего организации и свои представления о ее целях.

В качестве посредника консультант выступает «буфером» между высшим руководством фирмы и сотрудниками, т.к. многие решения непосредственно отражаются на работниках организации и затрагивают их интересы (например, увеличение или сокращение штата, изменение требований к квалификации персонала, необходимость его обучения).

Все эти решения никогда не воспринимаются сотрудниками компании-клиента единодушно.

Подобные нововведения всегда имеют противников внутри фирмы, и руководству приходится прикладывать много усилий, чтобы сломить их сопротивление изменениям (часто скрытое).

Сопротивление изменениям – распространенное и естественное проявление человеческой природы, так как люди поддерживают привычные методы работы и заинтересованы в сохранении статус-кво.

Консультант в роли инициатора изменений воспринимается персоналом более спокойно.



## «Преподаватель»



Исполнение этой роли консультантом предполагает частую потребность в том, чтобы он организовывал периодический или постоянный инструктаж или обучение в пределах «системы клиента».

Роль преподавателя сложна: необходимо, чтобы консультант обладал навыками преподавателя-методиста и умел развивать потенциальные возможности других. В этом случае консультационные фирмы по-разному определяют границы своих полномочий. Некоторые только издают учебный материал, а компании сами используют его с учетом особенностей организации. В других компаниях консультанты сами участвуют в процессе внедрения изменений и обучают сотрудников компании-клиента.

Если исходить из того, что все работники организации должны понять суть и необходимость процесса внедрения нововведений и участвовать в нем в соответствии со своими функциями в компании, то становится очевидной необходимость широкомасштабного обучения всего персонала. В этой связи роль консультанта – стимулировать и проводить разъяснительную работу.

## «Помощник»



Выполняя эту роль, консультант помогает компании-клиенту справиться с проблемами взаимодействия внутри небольших групп, что жизненно важно для успеха процесса внедрения изменений.

Консультанты часто сталкиваются с ситуацией, когда сложная расстановка сил, характерная для российских организаций, приводит к тому, что группы иногда уклоняются от реалистического подхода к будущему, от решения вопросов, затрагивающих интересы ее членов, или надолго их откладывают; также они могут быть чрезмерно оптимистичными в отношении будущих доходов без каких бы то ни было для этого оснований.

Выступая в роли помощника, консультант способствует достижению консенсуса при соблюдении разумного баланса между открытостью и творческой конфронтацией членов группы.

Для обеспечения честности и открытости группам нужен помощник, кем и бывает консультант при условии его компетентности в рассматриваемых вопросах, участвуя в принятии решения на равных правах.

## «Специалист»



Эта роль предполагает, что консультант воспринимается как специалист по организации процесса внедрения изменений в группе, т.е. как неформальный руководитель.

Выступая в этой роли, консультант должен направлять работу группы и фактически руководить ей, чтобы добиться качественного результата. Это деликатный момент, потому что функции консультанта при этом часто противоречат амбициям руководителя компании-клиента.

Роль специалиста консультанту гораздо легче выполнять в организациях с демократическим стилем управления, где руководитель способен воспринять конструктивную критику со стороны своих подчиненных и передать часть своих полномочий консультанту. Тогда велика вероятность успешного сотрудничества между консультантом и руководителем организации в решении рутинных проблем организации.

Но в организациях с авторитарным стилем управления сложно добиться положительного результата; в таких случаях консультант, выполняя функции специалиста, должен быть особенно осторожен.

## «Стратег»



Участвуя в процессе изменений, консультант иногда обнаруживает, что некоторые стратегические вопросы «упущены» и группы не могут заметить очевидные варианты.

Поэтому консультант может внести существенный вклад, выступая в несколько необычной роли стратега, подсказывая дополнительные варианты, которые в противном случае не были бы приняты во внимание.

Приведенный перечень ролей демонстрирует, что стать компетентным консультантом – сложная задача.

Детальное знание технологий планирования, опыт их успешного применения, интеллект, воображение, творческие способности и интуиция, знание процессов управления и рыночных процессов, глубокое понимание поведения организаций и способность его предсказать, умение договариваться и искать альтернативы – вот неполный **перечень качеств хорошего консультанта**.