

# Социальная психология

Клюева Н.В.

## Корпоративный тренинг и его влияние на развитие организации

*В статье рассматриваются психологические проблемы организации внутрифирменного обучения на российских предприятиях. Дана характеристика принципов организации системы внутрифирменного обучения (принцип системности, уникальности организации, технологичности, принцип исследования действием и обучения в деятельности и др.). Выделены два типа обучения: специальное и междисциплинарное. В статье дана подробная характеристика методологических и теоретических оснований работы психолога как внешнего консультанта, который работает с организацией в режиме междисциплинарного обучения. К ним отнесены: инновационная методология, процессное консультирование, проектный подход, андрагогика. Представлен опыт работы консультативной автора с руководителями промышленных предприятий.*

**Ключевые слова:** *Психологическое сопровождение развития организаций, Психолог-консультант, Система внутрифирменного обучения, Управленческое консультирование, Организационное развитие, Инновационная методология, Процессное консультирование, Проектное обучение, Андрагогика, Технологии образования взрослых.*

“Единственная работа, которая достойна выполнения консультантом - это работа, которая обучает клиентов и их персонал, как самим лучше руководить”.

Л. Урвик

Психология, с нашей точки зрения, инструмент для самопонимания и становления субъектного начала в личности. Организация в этом смысле является коллективным субъектом, имеющим свои ценности, цели, особенности взаимодействия с внешней средой. Психологи вовлекает личность и организацию в работу над собой и изменение себя. Перед психологией “стоит задача

исследования и демонстрации всего пространства выбора путей развития человека и мира. Это и есть важнейший из искомых медиаторов духовного роста” [3, с. 327]. Наполнить жизнь человека экзистенциальными смыслами можно лишь вернув ему целостность, которая никак не складывается из частей-объектов, но обязательно требует вовлеченности субъекта в работу над собой. М.К. Мамардашвили писал о философии как вовлеченности в бытие. Психология это также вовлечение человека в событийность, она ориентирована на сферу “жизнеобнаружения”. Психолог не только описывает в знании индивидуальность другого, но и способствует ее росту, определенному способу ее существования. Мы считаем, что психолог по отношению к бизнес – структурам должен стремиться к формированию у личности и организации способности самостоятельного решения проблем и определения перспектив своего развития. Многие консультанты сегодня руководствуются в своей работе тезисом: *“развитие организации через развитие персонала”*. По мнению Л. Урвика, одного из ведущих специалистов в управленческом консультировании, единственная работа, которая достойна выполнения консультантом - это работа, которая обучает клиентов и их персонал, как самим лучше руководить [16]. Такой подход направлен на развитие собственных созидательных сил организации, опирается на опыт и персонала и управленцев, способствует формированию конвенциональной реальности, согласованию индивидуальных и групповых интересов, целей и ценностей.

Основой работы психолога в организации в качестве консультанта по управлению и организационному развитию является запуск механизмов самоорганизации и саморазвития. *Модель нашей работы предполагает взаимодействие психолога с ключевыми фигурами управленческой команды и использование таких методов работы, которые позволяют органично соединять исследование, обучение и практическое решение (инновационная методология).*

Приоритет в деятельности психолога должен отдаваться не методам сбора социологической и социально-психологической информации, а глубинному погружению в представления участников о стратегии и тактике развития организации, личностным смыслам, которые вкладывает человек в свою профессиональную деятельность, в принятие или отвержение корпоративных ценностей, совместный анализ методов работы через различные формы организации рефлексивной среды.

Наш опыт работы с организациями и результаты проведенных в них исследований позволяют сформулировать ряд принципиальных особенностей, касающихся деятельности руководителей фирм и организаций, их отношения к персоналу [9-11, 16]:

1. Зависимость от образцов, норм и правил, которые были сформированы в российском бизнесе до коренных изменений в экономической и социальной жизни России. Попытка опираться при решении возникающих проблем на опыт прошлого, объясняется тем, что большинство из руководителей не готовы работать в условиях высокой неопределенности. Опора на прошлые образцы – это попытка защитить себя от неумения встретить эту неопределенность и конструктивно работать с ней. Страх неопределенных ситуаций приводит к установлению большого количества формальных правил, отказу от принятия нестандартных идей, а в самом крайнем варианте – к стагнации и личности руководителя, и организации.
2. Перекалывание ответственности за происходящее в организации с себя на других. При понимании того, что эффективность работы руководителя не столь высока как бы хотелось, начинает работать объяснительная схема – “нам не дают работать”, “в таком государстве (стране) невозможно сделать что-либо” и т.п.).
3. Ориентация на краткосрочные цели в ущерб стратегическим, перспективным. Сложности у современных руководителей возникают в сфере стратегического планирования, когда необходимо проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации, выявить ресурсность персонала, сформулировать миссию организации, ее стратегические цели и задачи.
4. Преобладание женского начала в управлении организацией. Пригожин А.И. отмечает, что наша культура относится к “мужскому типу”, в основе которой лежит культ “великих свершений”, самопожертвование, героика, отсюда - жесткость в человеческих отношениях [15]. В Западной Европе на поведенческом уровне отношения более дружелюбные, вместе с тем люди готовы к конкурентности и состязательности. Выигрыш одного не означает проигрыш другого - эта важная мысль не привилась в российском бизнесе. Для части работников характерна “женская” ориентация - пассивность, отсутствие энергии, скромные запросы.
5. Культивация руководителями норм взаимодействия, которые основаны на ценностях взаимоотношений, заботы и поддержки

друг друга. Возникновение конфликтов в организации руководителями интерпретируется как нарушение “нормального” процесса. Последствия такой политики понятны - функционирование в ущерб развитию, спокойствие в противовес разумной требовательности.

6. Ценностная “размытость” руководителей организаций. В основе поведения человека лежат его базовые установки на жизнь, то есть те точки зрения, которые руководитель готов отстаивать в своей жизни. Неопределенность установок и руководителей, и подчиненных приводит к невозможности сформировать общее смысловое пространство профессиональной деятельности. В основе этого смыслового пространства лежат конвенции, то есть система договоренностей о том, что является принимаемым для данной группы людей. Мы подчеркиваем этот момент конвенциональности, потому что вне договоренностей организация существовать не может.
7. Неопределенность личных целей. Для многих руководителей представляется затруднительным описать свои личные и профессиональные цели, спроектировать свою ближайшую и дальнюю карьеру. Высказывания “как получится”, “не знаю, что меня ждет”, “не уверен, что это зависит от меня” свидетельствует о низкой субъектности руководителя как человека способного взять на себя ответственность за происходящее в его жизни.
8. Трудности руководителей в мобилизации персонала для решения общих задач. Ярко выражена проблема неумения делегировать ответственность подчиненным, за которой чаще всего стоит страх потерять власть и контроль над ситуацией. В свою очередь, страх потерять власть приводит к отказу от привлечения подчиненных к управлению организацией. Преобладающим типом организационно-управленческой координации является координация-план, а не координация - обратная связь, соответственно преобладает тип управления, базирующийся на типе коммуникаций “сверху вниз”. Другой тип управления, базирующийся на коммуникациях “по горизонтали”, только начинает культивироваться в организациях.

Вместе с тем большинством современных руководителей осознана как одна из приоритетных целей – повышение конкурентноспособности предприятия за счет повышения качества работы персонала. В связи с этим, управление человеческим

ресурсами становится одной из стратегических целей организации, наряду с управлением затратами, управлением информацией, управлением качеством и др. Система внутрифирменного обучения, в основе которой лежит идея непрерывности повышения профессиональной и социально-психологической компетентности персонала, который может обеспечить решение актуальных и перспективных задач организации, занимает важное место в системе управления человеческими ресурсами, наряду с набором, подбором, отбором, оценкой и аттестацией персонала, управлением карьерой, системой мотивирования и стимулирования работы сотрудников, формированием разделяемых норм и ценностей организационного поведения и др.

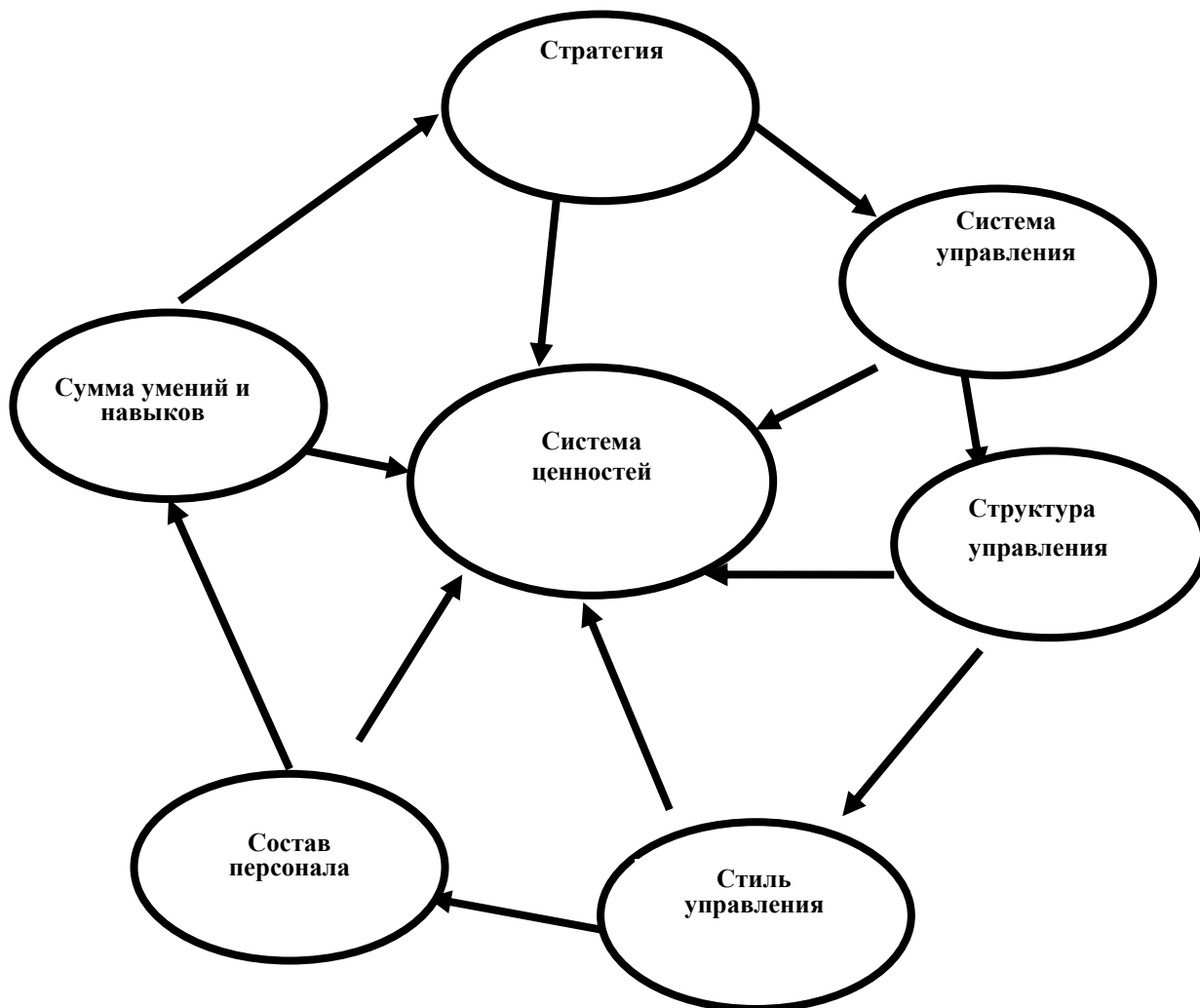
Остановимся на одном из подходов к построению системы внутрифирменного обучения, который разрабатывался под руководством автора статьи группой специалистов ЯрГУ им. П.Г. Демидова и Яр ИПК и опирается на опыт работы с крупными промышленными предприятиями г. Ярославля и области [5-7].

С нашей точки зрения эффективно построенная система ВФО имеет в своей основе ряд принципов:

- **Принцип изменения.** Любая организация, которая стремится быть конкурентноспособной, существует в режиме развития, который необходимо обеспечить кадрами, способными решать текущие и перспективные задачи. В этом смысле обучение в организации может носить реактивный (обеспечивать функционирование организации) и проактивный характер (то есть ориентироваться на те задачи, которая ставит перед собой организация на ближайшее и отдаленное будущее)

- **Принцип системности** (обучение затрагивает все стороны жизни организации, ее взаимоотношения с внешней средой, способы взаимодействия внутри предприятия, отношение руководства к персоналу и др.). Для нас идея системности проясняется через схему 7 С, в которой представлены основные элементы организации, каждый из которых влияет на обучение.

- **Принцип гуманистических ценностей и позитивного подхода.** Обучающие структуры, внешние или внутренние консультанты, менеджеры по персоналу, психологи, опираясь на возможности персонала, а не его ограничения (трактовка проблемы как возможности) более успешны в достижении целей развития персонала и организации в целом.



- **Принцип исследования действием и обучения в деятельности.** Образование взрослых предполагает выявление реальных практических проблем профессиональной деятельности, их исследование, нахождение способов решения. Именно поэтому движение от действия к знаниям, а не информирование по поводу возникающих трудностей представляется нам более обоснованным.

- **Принцип уникальности организации.** Обучающие программы строятся с учетом уникальности организации, ее истории, ее позиционирования на рынке, особенностей организационной культуры, опыта подготовки персонала (успешного или неуспешного).

- **Принцип технологичности.** В современной социальной психологии образования взрослых, практике управленческого консультирования и организационного развития уже наработан целый комплекс эффективных технологий (различные виды игр, анализ случаев, методы активизации личностного ресурса, проектное обучение, тренинги и др.). Поэтому работа специалиста по ВФО

должна носить технологичный характер и методы, используемые одним консультантом и преподавателем, могут быть освоены другим.

В работе с организациями мы выделяем два типа обучения:

**Специальное обучение:** подготовка рабочих кадров, программы обучения пользователей компьютером, программы подготовки персонала к сертификации, требуемой надзорными органами и др.

**Междисциплинарное обучение:** формирование навыков командной работы, “Стратегическое мышление”, “Технологии лидерского поведения”, “Мотивационный тренинг”, программы развития кадрового потенциала предприятий, реализуемые работодателями в рамках их стратегий развития.

В обоих типах обучения чрезвычайно высока роль психолога. В частности, при организации первого типа обучения необходимо обеспечить специальную подготовку преподавателей по основам андрагогики, психологии общения, психологическим особенностям взрослого как субъекта обучения, овладения преподавателями методов обучения взрослых.

В междисциплинарном обучении психолог может вести целевую работу по реализации тех или иных программ (по лидерству и командообразованию, повышению конфликтологической компетентности управленцев) [4]. Кроме того, он может обеспечивать социально-психологическое сопровождение проектной работы. Например, успешность проекта “Разработка и внедрение системы менеджмента качества” основана на работе эффективной команды, способности инициаторов проекта стать реальными лидерами и снимать сопротивление нововведениям, мотивировать персонал на вовлечение в проект.

В данной статье остановимся, прежде всего, на методологических и теоретических основаниях работы психолога как внешнего консультанта, который работает с организацией в режиме междисциплинарного обучения.

С нашей точки зрения, **в основе образования взрослых лежит:**

- Инновационная методология.
- Процессное консультирование.
- Проектный подход.
- Андрагогика.

**Инновационная методология** – это инструмент исследования и развития систем деятельности, социальных групп как носителей этой деятельности и личности за счет организации опыта саморазвития в ходе творческого решения проблем [1, 3, 8]. Иначе говоря, сущность

обучения при реализации инновационной методологии заключается в следующем: исследуя - обучаемся, обучаясь – развиваемся.

В ходе инновационного обучения происходит:

- освоение технологий решения проблем (формирование эффективного мышления) для решения проблем деятельности,
- формирование социально-психологической компетентности (развитие умений и навыков эффективного общения) для решения проблем, возникающих при построении коммуникаций,
- актуализация личностного потенциала, для снятия личностных затруднений. Наиболее эффективна эта модель при подготовке руководителей организаций, управленцев всех уровней, менеджеров (по продажам, по внутрифирменному обучению, по персоналу и т.д.). Обучение, построенное на этих принципах, начинается с диагностического инновационного семинара, на котором сами участники (с помощью консультантов) анализируют реальную и желаемую ситуацию, которую они бы хотели видеть в своей организации, учатся грамотно формулировать проблему, различать причины и повод в их появлении. Важно то, что обучение происходит в условиях группового взаимодействия, что позволяет “здесь и теперь” осваивать техники построения эффективных взаимоотношений. В такой модели психолог - это ресурсная личность, владеющая средствами решения проблем, социально компетентная и умеющая стать инструментом для развития другого.

Опыт консультативной работы с управленцами (1997-2004 гг.) свидетельствует также о наличии специфических психологических проблем [1]:

- крайне *низкий уровень веры в себя*, в возможность самому найти выход из проблемных ситуаций, *неверие в свои ресурсы, силы, способности*, а также *плохое знание себя* и своих особенностей (часто эти черты имеют парадоксальные формы проявления – в показной самоуверенности, авторитарности, безапелляционности т.п.); в то же время, в полном соответствии с особенностями авторитарного синдрома, многие демонстрируют явно чрезмерную *готовность следовать за авторитетом*, *удивительно некритично прислушиваться к чужим советам*;



- ярко выраженная *ориентация на простые, быстрые и легкие решения* (даже в тех ситуациях, где очевидна неадекватность и несостоятельность такого упрощенного подхода), *нежелание углубляться в суть* проблемы и готовность удовлетвориться поверхностным взглядом;
- почти тотальное *предпочтение интеллектуальных, рациональных способов* работы с проблемами, средств понимания себя, других людей и конкретных ситуаций, с одной стороны, и столь же явная недооценка, а часто и *игнорирование эмоциональных, интуитивных ресурсов* – с другой; преувеличенный и неадекватный *пиетет перед словом* (особенно – печатным) и *пренебрежение чувствами, переживаниями*.

Учитывая эти особенности, на основе изучения ценностей и жизненных целей руководителей бизнеса, норм и ценностей корпоративной культуры разработана система психологического сопровождения организации, в основе которой лежит экзистенциальный подход. Эта программа направлена на формирование разделяемых ценностей, согласование интересов и позиций в конвенциональной реальности организации.

Ее цели можно сформулированы следующим образом:

- Способствовать изменению поведения, чтобы руководитель мог жить продуктивнее, испытывать удовлетворенность жизнью, несмотря на некоторые неизбежные социальные ограничения.
- Развивать навыки преодоления трудностей при столкновении с новыми обстоятельствами и требованиями.
- Обеспечить эффективное принятие жизненно важных решений. Существует множество дел, которым можно научиться во время психологически ориентированного обучения: самостоятельные поступки, распределение времени и энергии, оценка последствий риска, исследование поля ценностей, в котором происходит принятие решений, оценка свойств своей личности, преодоление эмоциональных стрессов, понимание влияния установок на принятие решений и т.п.
- Развивать умение завязывать и поддерживать межличностные отношения. Общение с персоналом занимает значительную часть жизни руководителей и у многих вызывает трудности из-за низкого уровня их самоуважения или недостаточных социальных навыков.

- Облегчить реализацию и повышение потенциала руководителя.
- Формировать способность к проектированию профессиональной деятельности, развитие навыков аналитической работы, анализа ключевых проблем и нахождения

**Процессное консультирование.** Суть работы психолога при решении конкретных проблем, значимых для организации, заключается в обеспечении процесса, который позволит клиентской организации выработать оптимальный способ ее разрешения. Нами выделены основные этапы работы психолога, прохождение которых с высокой вероятностью обеспечивает решение проблем.

- **Вход.** Встреча с руководством, оценка готовности к изменениям, выявление мотивации на сотрудничество с психологом, проверка соответствия заявленной проблемы реальности, понимание возможностей для построения рабочих отношений, ориентация в ценностях руководителя и его команды. Клиент оценивает опыт, знания, предлагаемую технологию. На этом этапе уточняется техническое задание, видение результата, ответственность сторон, гонорар, формируется доверие доверия между психологом и заказчиком..
- **Контракт** – процесс, в ходе формируются основные нормы взаимодействия консультанта с клиентом, обозначается цель работы. *Цели* должны быть *реалистичными* (то есть достижимыми); *конкретными* (внешнему наблюдателю должно быть понятно, в чем конкретно будет проявляться желаемый результат); *измеримыми* (по каким признакам можно судить, что цель достигнута); проверяемыми (должно быть понятно, есть ли движение к этой цели) и *привлекательными* (чтобы заказчик и клиент хотели их достигнуть).
- **Диагностика** – сбор материала, его анализ, дискуссия и презентация результатов. На этом этапе используются интервью, анкетирование, тестирование, анализ документов, участие в мероприятиях, финансовый, маркетинговый и т.п. анализ. Отметим, что при работе с организациями нами чаще всего используются компетентности разных специалистов (маркетолога, финансиста, системщика, методолога и др.). Это позволяет объемно рассмотреть организационную реальность, системно подойти к решению вопроса о ее развитии. В своей работе мы предпочитаем использовать инновационный семинар как

групповой метод диагностики реальной ситуации. Использование комплекса указанных методов позволяет вовлечь персонала в анализ ситуации.

- **Планирование изменений** предполагает определение вариантов решения проблем и планирование деятельности по ее решению. На этом этапе обозначаются возможности и ограничения организации и конкретных подразделений в решении проблемы, определяются цели, методы и конкретные пути разрешения проблемы. Среди технологий, которые используются нами на этом этапе: системный и структурно-функциональный анализ, сценарный метод (А.И. Пригожин), технология решения сложных слабоструктурированных задач (В.С. Дудченко), SWOT – анализ. При формировании общего видения желаемого будущего хороший эффект дают использование метафор, телесно-ориентированные процедуры, проективные рисунки.
- **Реализация предполагаемых изменений** – создание штаба и групп развития, которые дорабатывают полученные на предыдущем этапе результаты.
- **Оценка эффективности, корректировка или доработка изменений.**

**Проектный подход.** Многие организации сегодня реализуют в своей работе проектный подход к обучению персонала. В частности, разрабатывая новую структуру управления, кроме консультирования, заказчик предполагает информирование (прямая цель обучения) своих сотрудников о современных подходах к управлению. Внедрение системы управления затратами предполагает обучение тех людей, которые будут участвовать в разработке и построении этой системы на предприятии. Разработка системы информационной безопасности также должна быть обеспечена соответствующими компетентностями персонала. Психолог, работая с организацией, может сопровождать проект [16]. В этом случае, психолог отвечает за решение таких проблем как: мотивирование персонала на включение в проектную работу; создание условий для переговорного процесса (важным условием разработки и внедрения проекта является соглашение основных позиционеров по поводу того, кто, как и за что несет ответственность); анализ природы сопротивлений и разработка технологий по их снятию. Иначе говоря, для того, чтобы проект был разработан и внедрен необходимо его грамотно “упаковать”, наполнить личностно значимыми смыслами для персонала, то есть повысить его привлекательность. В качестве примера: разработка и

внедрение систем ИСО на многих предприятиях, с которыми мы работали, на первых этапах вызывает сопротивление, а порой и активное противодействие. Поэтому, уже на этапе постановки стратегической задачи “Внедрение системы менеджмента качества в организации X” необходима грамотная психологическая диагностика ситуации в организации, оценка степени мотивированности высшего руководства и персонала, анализ организационной культуры, выявление глубинных причин сопротивления. Для этого нами разработаны специальные технологии, позволяющие в относительно короткий срок (6-8 часов) создать психологический портрет организации. Аналогичная работа ведется при реформировании предприятий, внедрении систем менеджмента качества и окружающей среды, разработке стратегий развития, формировании корпоративной культуры, организации внутрифирменного обучения.

**Андрагогика.** “От деятельности – к знанию”, а не наоборот – именно такой подход реализуется в нашей работе с организациями. “Не надо давать ответов на вопросы, которых не задано!” - это фраза отражает базовую идею андрагогика (педагогика взрослых). Если у группы или образующейся личности нет вопросов, то нет необходимости давать ответы. Работа в лекционном режиме имеет право на существование лишь в контексте реальных запросов, даваемых группой. Спрос на лекции по психологии общения, психологии управления, конфликтологии и др. достаточно высок. Но, даже при высочайшем мастерстве преподавателя, они вряд ли изменят способ видения ситуации или мышление, повысят социально-психологическую компетентность личности. Информирование по проблемам саморазвития, профессионального развития является важной составляющей нашей работы, но только в тот момент, когда понятно, что конкретно человек хочет узнать, а главное – что он с этим собирается делать. Этот подход противоречит *традиционной педагогической модели*, в которой обучаемый является скорее объектом, чем субъектом учебной деятельности. Преподаватель в нашем подходе вместе с группой или обучаемым определяет основные параметры процесса обучения: цели, содержание, формы и методы, средства и источники обучения.

При реализации андрагогического подхода к обучению взрослых мы используем множество новых форм и методов обучения инновационного (“активного”) типа: исследовательских, игровых, имитационных, проектных, основанных на принципах проблемности, активности личности, интеграции теории, практики и обучения, развития творческой индивидуальности в групповой или

коллективной работе. Опыт их применения показывает, что они обеспечивают решение образовательных задач, трудно достижимых в традиционном обучении, таких как:

- воспитание исследовательского отношения к реальности;
- формирование не только познавательных, но и профессиональных мотивов и интересов;
- воспитание системного мышления специалиста;
- обучение коллективной мыслительной работе, “должностному” взаимодействию и общению, индивидуальному и совместному принятию решений, ответственному отношению к делу и другим людям, творческой инициативе (А.А. Вербицкий).

Опыт нашей работы с крупными промышленными предприятиями, организациями малого и среднего бизнеса показал эффективность представленного подхода. Практически все клиентские организации, обращавшиеся к нам, повысили свою конкурентоспособность на рынке, сформировали систему внутрифирменного обучения как важной составляющей управления человеческими ресурсами, разработали и внедрили в практику проекты.

### Литература

1. Братченко С.Л., Ключева Н.В. Экзистенциальный ресурс российского бизнеса // Ярославский психологический вестник Вып. 8. Москва; Ярославль: Российское психологическое общество, 2002.
2. Дудченко В.С. Онтогенез конфликта (к методологии исследования) // Социологические исследования. 1996. № 10. С. 50-63.
3. Дудченко В.С., Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии // Социологические исследования. 1990. № 12. С.103-112.
4. Зинченко В.П., Моргунов Е.Б. Человек развивающийся // Очерки российской психологии. М., 1994.
5. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. М., 2001.
6. Ключева Н.В. Для чего и от чего свободен российский бизнес? // Вестник ГУУ. Сер. Социология и управление персоналом. М., 2003 № 1 (6).
7. Ключева Н.В. Модели работы психолога в системе дополнительного профессионального образования // Дополнительное профессиональное образование. 2003. № 2.
8. Ключева Н.В. Обучать или консультировать // Особенности профессионального мастерства специалистов постдипломного образования: Материалы 3-й международной науч.-практ. конф. Спб., 2003.
9. Ключева Н.В. Психологическая составляющая разработки и внедрения систем менеджмента качества // Стандарты и качество. М., 2003. № 6.
10. Ключева Н.В. Экзистенциально-гуманистическая традиция в психологическом консультировании. Деп. ИНИОН РАН. № 52082. М., 1996.

11. Клюева Н.В. Эффективность деятельности консультанта и факторы, влияющие на нее. Деп. ИНИОН РАН. № 55011. М., 1997.
12. Клюева Н.В., Свистун М.А. Программы социально-психологического тренинга (руководство для ведущего). Ярославль, 1987.
13. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. М., 1999.
14. Пригожин А.И. Деловая культура: сравнительный анализ // Социологические исследования. 1995. № 5. С.74-81.
15. Программа инновационной игры / Под ред. В.С. Дудченко. Ярославль. Яр ИПК, 1987.
16. Психологический ресурс образования взрослых // Дополнительное профессиональное образование: от спроса к признанию: Тез. докладов 11-й конференции. М., 2001.
17. Управленческое консультирование: В 2 т. М., 1992.

# Social Psychology

Klueva N.V.

## Management training and its impact on organizational development

*The article discusses psychological problems of organizing internal company education at Russian enterprises. The characteristics of the organizational principles of the internal company educational system are given, which include the system principle, uniqueness principle, technology principle, principle of investigation by action and learning through action, etc. Two types of education are distinguished: focused and interdisciplinary. The article offers a detailed description of methodological and theoretical foundations regarding the work of a psychologist as an external consultant who works with organization in the interdisciplinary education mode. These foundations include innovation methodology, process-oriented consulting, project approach, and andragogy. The article also presents the results of the author's consulting work with executives of industrial enterprises.*

**Key words:** *psychological consultancy of organizational development, a psychologist-consultant, a system of internal company education, management consultancy, organizational development, innovation methodology, process-oriented consulting, focused education (project approach), andragogy, technologies of adults' education.*

“The only job worth to be done by a consultant is the one that makes clients and their personnel be better managers”.

L. Urvik.

Psychology from our point of view is a tool to self-understanding and development of subjective personality growth. An organization in this concern is a collective subject having its own values, objectives and features to contact the external environment. Psychology involves a person and an organization into a self-changing process. Psychology faces “the purpose to explore and to demonstrate all possible ways for human and

world development. It is the most important of possible spirit growth mediators". [3,c.327]. To fill in the human's life with an existential value is possible only if to give him back his integrity which doesn't represent the sum of object – parts, but requires a subject to be involved in a self-development process. M.K. Mamardashvili described philosophy as an involvement into being. Psychology also involves a human in events moving, it is focused on "life-revealing process". A psychologist describes in knowledge one's individuality as well as favors its growth, appropriate way of its existence. We think that *a psychologist in respect of business structures* tends to form within a personality and organization an ability to solve problems independently and to determine their future development. A lot of consultants nowadays follow the idea of "*organizational development through human resource development*". According to L. Urvik, one of the leading experts in management consultancy, the only job worth to be done by a consultant is the one that makes clients and their personnel be better managers [16]. This approach is focused on the development of self-creative organizational strengths and is based on either personnel or managers' experience. It contributes to creating of a conventional reality, matching individual and group interests, values and objectives.

The base of a psychologist's work as a consultant in management and organizational development is a start-up of self-organization and self-development mechanisms. *Patterns of our work include the cooperation of a psychologist with key-managers and methods that let us integrate research, training and practice (innovative methodology).*

The priority in psychologists' work has to be given not to methods of collecting sociological and psychological data, but to in-depth going into participants' understanding of strategy and tactics of organizational development, personal meaning of their professional activities, accepting or refusing company's values, mutual analysis of work methods through various organizational forms of reflecting environment.

Our experience and results of our research make it possible to formulate a range of typical features related to the activities of executives, their attitude to personnel [5-7, 16]:

1. Dependence on samples, rules and regulations that have been installed in Russian business as well as on basic changes in economical and social life in Russia. A try to solve problems with the help of past experience can be explained by the fact that majority of executives are not ready to work in a highly unstable environment. The use of this past experience is a try to protect themselves from being incapable to meet this uncertainty and to



work with it. A fear of uncertain situations leads to more formal rules, rejection of creative ideas and finally to stagnation of executive's personality and organization as a whole.

2. Moving responsibility to the others. While realizing that executive's efficiency is decreasing, the following scheme starts working - "we are not allowed to work", "in this country it is not possible to do anything" etc).
3. Focus on short-term objectives instead of strategic perspectives. Difficulties appear in the sphere of strategic planning when it is important to analyze internal and external environment, to find out resources of personnel, to formulate the mission of an organization, its strategic objectives and tasks.
4. Predominance of female origin in organizational management. Prigojin A.I. notes that our culture refers to "male type" based on cult of "great performances", self-sacrifice, and heroic spirit. From there comes inflexibility in human relations (15). In Western Europe on behavioral level the relationships are friendlier; nevertheless people are ready to compete. Winning of the one doesn't mean fail of the others – this important idea didn't find acceptance in Russian business. For some employees the "female" orientation is typical – inactivity, lack of energy, unpretentious needs.
5. At the same time a lot of executives cultivate certain communicative standards based on values of relationship, care and support. The rise of a conflict in the organization is interpreted by executives as a disturbance of "normal" processes. Consequences of such a policy are understandable – acting without development, quietness against reasonable exactingness.
6. Value "fuzziness" of executives. At the heart of human's behaviour are his basic life expectancies, i.e. points of view which are defended by executives. Uncertainty of directions among executives and employees lead to impossibility to build common notional environment of professional activities. In the base of this environment is a convergence, i.e. the system of agreements about what is acceptable for the present group of people. We underline this convergence because without agreements the organization can not exist.
7. Uncertainty in personal goals. For many executives it is hard to describe his or her personal and professional goals, to design short-term or long-term career. Sayings like "as it will go", "I don't know what to expect", "I am not sure it depends on me"

show how low the subjectivity of executives is to be responsible for events happening in his/her life.

8. Executives have difficulties to mobilize their personnel to solve common problems. There is a pronounced problem to be incapable to delegate responsibilities to employees. Behind it can be seen fear to lose power and control over the situation. At the same time this fear to lose power ends with a refusal to attract personnel to manage the organization. Prevailing type of organizational and managerial coordination is coordination-plan instead of coordination-feedback. That is why prevailing management style is based on communication type “from top to bottom”. Another management style based on “horizontal” communication type has just started to be introduced in organizations.

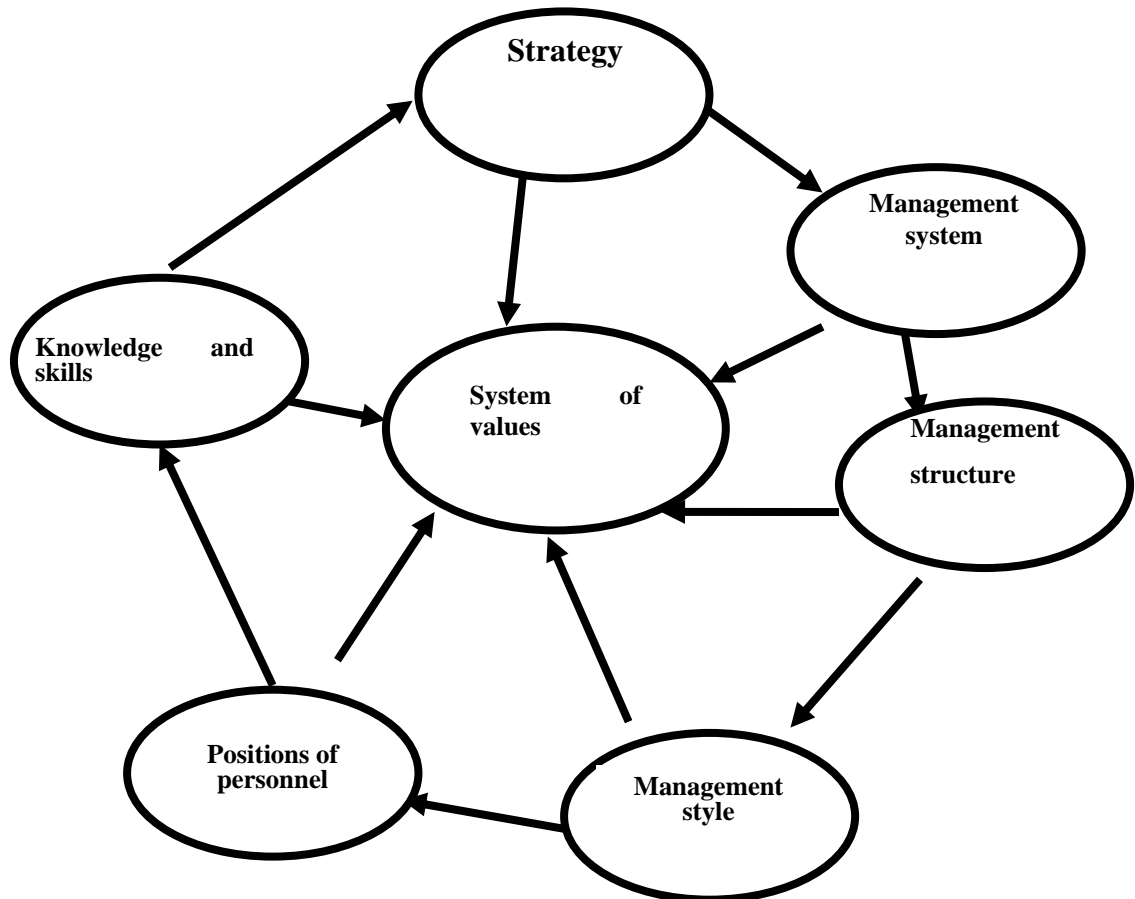
Meanwhile a lot of executives realized one of the most important objectives – increase of company’s competence based on improving the personnel performance. That is why human resource management is becoming one of the strategic organizational goal together with cost management, information management, quality management and others. The system of in-company training based on the idea of continuous training in professional and socio-psychological competence of personnel can provide an organization with right answers to current and perspective tasks. It takes an important place in human resource management, together with recruitment, selection, appraisal and attestation of personnel, career management, motivation and stimulation systems, introducing shared standards and values of organizational behaviour, etc.

Let us focus on one of the approaches in building-up the system of in-company training which has been designed under the guidance of the author by the group of specialists from Jaroslavl Sate University and Jaroslavl Professional Training Institute. It is supported by experience to work with big industrial enterprises of Jaroslavl city and region [2,8,10].

From our point of view effective in-company training relies upon some basic principles:

- **Change principle.** Any organization which tends to be competitive live in the process of development that has to be supported by human resources able to work out short-term and long-term tasks. In this case organizational training can be reactive (to insure company’s activities) and pro-active (focused on tasks to be raised by organization for the nearest and distant future)

- **System principle** (training covers all aspects of organizational life, its relations with external environment, methods of communication inside the company, attitude of executives towards their employees etc). For us the idea of system principle can be understood through graph 7C presenting main organizational elements. Each of these elements has its own impact on the training.



- **Human values and positive approach principle.** Training structures, internal and external consultants, human resource managers, psychologists who use personal potentials (but not its constraints) are more successful in reaching objectives of human resource and organizational development.
- **Principle of investigation by action and learning through action.** Adults' education assumes to find out real practical problems in professional activities, their investigation, and ways of being solved. We think that the move from action to

knowledge instead of informing about problems arisen is the most reasonable.

- **Principle of uniqueness.** Training programs are built according to organizational uniqueness, its history, its position in the market, organizational culture, experiences to train the personnel (positive or negative).
- **Technology principle.** In modern social psychology of adults' education, practices of management consulting and organizational development there exists already the whole set of efficient techniques (different games, case studies, methods to activate personal resources, project education, trainings etc). That is why the work of a specialist in in-company training must be very technological, and methods used in by one consultant or trainer can be applied by the others.

We distinguish two type of education in working with organizations:

**Focused training:** computer skills, training of technical personal, programs to prepare personnel for obligatory certification etc.

**Interdisciplinary training:** team-building, "Strategic mentality", "Leadership techniques", "Motivations", programs to develop human resource potentials in the frame of employer's development strategy.

In both types of education the psychologist plays a big role. In particular to start the first type of education it is necessary to provide a special training of the trainers based on andragogy, psychology of communication, psychological features of adults as subjects of education, methods of adults' education.

In interdisciplinary education a psychologist can initiate a targeted work to introduce certain programs (leadership or teambuilding, conflict competence of managers) [17]. Besides he or she can provide a socio-psychological review of project work. For example, the success of the project "Elaboration and implementation of quality management system" is based on effective team work, ability of project initiators to become real leaders, to manage conflicts by innovations, to motivate the personnel to be involved in a project.

The article offers a detailed description of methodological and theoretical foundations regarding the work of a psychologist as an external consultant who works with organization in the interdisciplinary education mode.

From our point of view **adults' education is based on:**

- Innovation methodology.
- Process-oriented consulting.
- Project approach.

- Andragogy.

**Innovation methodology** is an instrument of research and development of working systems, social groups as agents of this activity and personality on the account of self-development during creating problem-solving process (1,2,13). Otherwise the nature of education under realization of innovation methodology is the following: while investigating we learn, while learning we develop ourselves.

With the course of innovation education comes:

- Learning to apply new problem-solving technologies (building up an effective thinking),
- Building up socio-psychological competency (development of effective communication skills) to solve problems arisen while building a communication,
- Strengthening of personal potential to break personal difficulties. This mode is the most effective in training the executives, top-managers and managers of all levels (sales managers, in-company training managers, human resource managers etc).

Education based on these principles begins with diagnostic innovation seminar where the participants (with the help of consultants) analyze current and expected situation in their company, learn to formulate the problem, define its cause and reasons. It is important that education develops in conditions of group interaction. It allows to master “here and now” new techniques of building up effective interactions. With this mode a psychologist is a resource person possessing problem-solving means, socially competent and enabling the development of the others.

Experiences in management consultancy (1997-2004) reveal some specific psychological problems [1]:

- Extremely *low level of self-confidence*, of finding the way out of complicated situations, lack of faith in own resources, powers, abilities as well as *bad knowledge of oneself* and own features (very often these characteristics appear in paradox forms – a show of self-confidence, powers, categorical decisions etc); at the same time according to the precise descriptions of authoritarian syndrome, a lot of managers demonstrate *too high readiness to follow the power, to avoid critics while getting advice*;
- Extremely strong *orientation to simple, quick and easy solutions* (even in situations where such an approach is obviously a failure), *unwillingness to go deep into a problem* and readiness to be satisfied without looking at many details;

- Almost total *choice of intellectual, rational ways* to meet problems, to understand oneself, other people and present situations from one side, and total underestimation or ignoring of *emotional, intuitive resources* from the other; exaggerated and inadequate *piety of the word* (especially written) and *neglect of emotions, feelings*.

Taking into account these features, investigations of values and life goals of executives, rules and values of corporate culture, the system of psychological accompaniment of an organization has been elaborated on the basis of existential approach. This program is focused on building shared values, coordinating interests and positions in organizational conventional reality.

It has the following objectives:

- To contribute to behavioural changes when a manager can live more efficiently, be satisfied with his/her life in spite of some existing social restrictions.
- To develop skills of problem overcoming when meeting new circumstances and requirements.
- To strengthen the decision-making process. There are a lot of things one can learn during psychologically-oriented training: independent actions, time and energy management, evaluation of risks, investigation of values in the frame of which the decision is taken, evaluation of personal features, overcoming emotional stress, realizing influence of goals on decision-making process, etc.
- To develop skills of starting and supporting interpersonal communication. Communications with personnel take a great part of executives' time, and many of them have troubles because of low level of their self estimation or lack of social skills.
- To enable the realization and potential growth of executives.
- To build an ability to design his/her professional activity, to develop analytical skills, to analyze key problems.

**Consulting process.** The main idea of psychologist's work to solve important organizational problems is to build a process that will give to the organization a chance to find its best solution. We divided the psychologist's work into steps in order to solve problems in a most efficient way.

- **Entrance.** Meeting with executives, evaluation of readiness for changes, bringing out motivations to cooperate with a psychologist, match of declared problem with the reality, understanding of

possibilities to build up working relations, orientation in executive's and his/her team values. The client appraises experience, knowledge, recommended technology. On this step the technical task, result expectation, mutual responsibilities, terms of payment are precised, the trust between psychologist and client is built.

- **Contract** – process of building up new communication rules between the consultant and the client, of setting the work objective. *Objectives* must be *realistic* (reachable); *specific* (external observer has to understand the expected result); *measurable* (what are the criteria to prove the objective is reached); *adjustable* (it has to be clear if there is a move towards the objective) and *exciting* (customer and client want to achieve it).
- **Diagnostic** – gaining information, its analysis, discussion and presentation of results. On this step one can use interview, questionnaire, testing, analysis of documents, participation in events, financial, marketing and etc. analysis. We note that while working with organizations in most cases we use competencies of different specialists (in marketing, finances, systems, methodology etc.). It allows to overview the organization as a system to start its development process. In our work we prefer to use innovation seminar as a group method of current situation diagnostics. The use of most of above-mentioned methods allows involving personnel in case analysis.
- **Planning of changes** supposes defining different ways of problem solving and planning its activities. This step underlines opportunities and threats of organization and its specific departments, as well as objectives, methods and possible ways to solve the problem. Here are some technologies we use during this step: system and functional analysis, scenario method (A.I. Prigojin), technology of solving complex and poor-structured tasks (V.S. Dudchenko), SWOT – analysis. When building a common view of expected future, good effect is presented by the use of metaphors, body-oriented procedures, and projective drawings.
- **Implementation of suggested changes** – building up a development headquarter and teams to follow the results got during the previous step.
- **Evaluation of efficiency, corrections or revision of changes.**

**Project approach.** A lot of organizations nowadays use a project approach in their personnel training. For example, on designing a new management structure except consultancy, the customer assumes informing

his/her employees (the direct training objective) about modern management approaches. Implementation of cost management system includes training of those people who will take part in designing and implementing this system in their organization. Developing the information security system also has to be supported by relevant personnel competencies. Psychologist working with the organization may moderate the project (6). In this case the psychologist is responsible for the following problems: personnel motivation to be involved in project work; creating conditions for talks (important element of designing and implementing the project is an agreement of all people involved about the share of responsibilities); analysis of threats and development of technologies to overcome them. Otherwise to elaborate and implement the project, it's necessary to "pack" it in a right way, to make it meaningful for employees, in other words to rise its attractiveness. As an example: design and implementation process of ISO system in most companies where we worked was seen as a threat and even provoked hard negative actions in the beginning. That is when setting a strategic task "To implement the quality management system in organization X" it is necessary to have good psychological diagnostic of the organization, to evaluate motivational level of executives and staff, analysis of organizational culture, to find out deep reasons for resistance. That is why we created specific technologies that allow in rather short period of time (6-8 hours) to draw a psychological portrait of an organization. Similar work is done when reforming companies, implementing quality and environment management systems, developing strategic goals, building corporate culture, starting in-company training.

**Andragogy.** "From acting to learning", not on the contrary: it is the approach that we follow in our work with organizations. "Don't give answers to the questions that haven't been asked!" This sentence describes a general idea of andragogy (adults' pedagogy). If a group or developing personality has no questions, it isn't necessary to give answers. Lecturing can be chosen only upon group request. Demand for lectures on psychology of communications, psychology of management, conflictology etc. is quite high. But even if the teacher is very experienced, these lectures can hardly change the points of view or mentality, increase socio-psychological competence of the personality. Informing about self-development problems, professional growth is an important component of our work but only when needed, when it comes clear what a client really wants to know, and he or she will do with it. This approach contradicts with *traditional pedagogical model* in which a trainee is more an object than a subject of training activity. A trainer in our approach together with



the group or a person defines the main parameters of educational process: objectives, content, forms and methods, means and educational resources.

When implementing andragogy approach in adults' education we use a lot of new forms and methods of innovation ("active") education: investigation, playing, imitation, projects, based on principles of problem-orientation, personal activity, integration of theory, practice and learning, development of creativity in group work. The experience of their implementation proves they can provide solutions to educational tasks where traditional education fails:

- Development of investigational attitude to the reality;
- Building up not only cognitive but also professional motives and interests;
- Development of system mentality;
- Training in team thinking, communication on horizontal and vertical levels, individual and group decision-making, responsibility to work and to other people, creativity. (A.A. Verbitski).

Our experience of working with large industrial companies, small and medium businesses showed the efficiency of the above mentioned approach. Almost all our clients increased their market competitiveness, made the system of in-company education become an important component of human resource management, designed and implemented their projects.

### **The Literature**

1. Bratchenko S.L., Klueva N.V. Existential resources of Russian business. Psychological vestnik of Jaroslavl. Ed. 8. Moscow-Jaroslavl. "Russian psychological society".2002.
2. Business development tools: training and consulting. M., 2001.
3. Dudchenko V.S. Ontosynthesis of conflicts (methodology of research) //Sociological studies. 1996. № 10.- p. 50-63.
4. Dudchenko V.S., Makarevitch V.N. Methods of playing in sociology// Sociological studies. – 1990. - № 12. – p.103-112.
5. Klueva N.V. Consultant's efficiency and factors having impact on it. Dep. INION RAN. № 55011. M., 1997. 24 p.
6. Klueva N.V. Existential and humanistic tradition in psychological consulting. Dep. INION RAN, №52082 M., 1996. 20p.
7. Klueva N.V. Psychological component in designing and implementing quality management systems "Standards and Quality". M., 2003. № 6, 6 p.
8. Klueva N.V. Psychologist's work patterns in further professional education. Further professional education. 2003. № 2. 5 p.

9. Klueva N.V. Training or consulting. "Professional features of post-graduate specialists"//Papers of the 3d International scientific conference. StPetersbourg, 15-16 april 2003 г.4 p.
- 10.Klueva N.V. What is Russian business free to and from? University vestnik Sociology and human resource management. M., SMU. 2003 № 1 (6). 6 p.
- 11.Klueva N.V., Svistunov M.A. Programs for social and psychological training (trainer's book) Jaroslavl, 1987.
- 12.Kotchunas R. Basics of psychological consulting. M., 1999.
13. Management Consulting (in 2 volumes). M., 1992.
- 14.Prigojin A.I. Business culture: comparative analysis //Sociological studies. – 1995. - № 5. p.74-81.
- 15.Program of innovative game (edited by V.S.Dudchenko). Jaroslavl. PTI. 1987 г.
- 16.Psychological resources of adult education//Further professional education: from demand to recognition: Thesis for the 11thconference. M., 2001.
- 17.Zinchenko V.P., Morgunov E.B. Homo developus. Russian psychological essays. M., 1994.