

Консультирование процесса в российских организациях - сложности, связанные с культурными особенностями

-Иохен Тепфер-

При общении представителей различных культур, различные стандарты отношений зачастую создают трудности в общении. Одна из ситуаций, в которых проявляются подобные трудности, и является предметом рассмотрения данной статьи, а именно межкультурное взаимодействие, возникающее при консультировании процесса в российских организациях. В основе нижеследующих утверждений не лежат эмпирические исследования, они основываются только на моем личном опыте, который я приобрел наблюдая и в течение ряда лет работая как западноевропейский консультант в российских организациях. Далее я хотел бы отметить, что моя работа носит не оценочный, а чисто описательный характер.

С началом перемен в экономической и социальной жизни бывшего СССР и, связанной с ними большей открытостью к Западу, для западных организаций (или предприятий) возросло значение России как потенциального рынка. В равной мере усилился и интерес российских организаций к западным консультантам. Данная статья освещает некоторые специфические сложности, а также возможности, кроющиеся в использовании западной концепции управленческого консультирования в российских организациях.

Сущность метода "консультирование процесса"

Консультирование процесса представляет собой метод развития и изменения организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемое при участии независимого, внешнего консультанта. В основу метода положено предположение о том, что при анализе и решении проблем руководство организации нуждается в поддержке. Консультант на все время процесса остается независимым, внешним экспертом, который сохраняет дистанцию ко всей системе клиента. В центре внимания стоит не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем системой клиента. В этом смысле консультант должен выполнить две задачи: с одной стороны - следить за решением существующих проблем, с другой - показать пути организации самостоятельно решать насущные вопросы в будущем.

Для наглядности я бы хотел показать на примере, что следует понимать под содержанием процесса консультирования. В начале того или иного процесса консультант должен провести сбор информации, с тем, чтобы составить представление об организации, стоящих перед ней проблемах и о имеющихся в его распоряжении ресурсах.

Как не существует абсолютно одинаковых организаций, так нет и консультанта, способного без предварительного сбора информации, с потолка, выложить на стол заказчику совершенное решение проблемы. Поскольку точка зрения независимого эксперта, в большинстве случаев отличается от самовосприятия руководства организации, то существует необходимость обмена данными между консультантом и руководством организации (Метод "Обратной связи") Указанный метод позволяет выработать общую точку зрения на видение проблемы и закладывает основу для планирования необходимых мероприятий. При этом особенно важно, чтобы руководство и консультант были едины в понимании сущности и причин проблемы и, соответственно, постановке совместных целей. Не имея общих, согласованных между заказчиком и консультантом целей, проект изменения организации обречен на неудачу.

Осуществляемые в рамках программы развития организации мероприятия могут быть самыми различными. Обычно это действия направленные на изменение деятельности, структуры или культуры организации. Важным для достижения успеха является осознание того факта, что для перемен требуется определенное время и, при любых переменах у участников может возникать чувство психологического дискомфорта. После проведения мероприятий необходимо оценить успешность, и определить необходимость принятия дополнительных действий для достижения либо совершенствования успешных результатов.

Предпосылки и критерии метода консультирования процесса.

Метод "консультирования процесса" как составная часть концепции управленческого консультирования был разработан в 40-х, 50-х годах в Соединенных Штатах Америки. Его родоначальниками принято считать Курта Левина¹ и Карла Роджерса. Концепция берет свое начало в области гуманистической психологии, в основу которой положен индивидуальный аспект человеческого бытия: каждый человек от природы наделен определенными способностями, обладает свободой самостоятельно принимать решения о своих поступках и обдумывать свое поведение.

Метод консультирования процесса предполагает, что без активного участия со стороны заказчика невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения поведения организации. Основной принцип гласит: «Помоги себе сам»

Кроме того, метод консультирования процесса исходит из преимуществ работы в команде. Для лучшего представления хочу уточнить понятие "работы в команде". Командой следует называть группу равноправных специалистов (имеющих, в том числе, различную специализацию), сообща несущих равную ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляющих разделение труда. Признаком команды считается наличие горизонтальной иерархии, что является важным условием взаимодействия. Обычно команда создается на какое-то ограниченное время, в зависимости от проекта, над которым она работает.

Важнейшим условием при консультировании процесса считается готовность участвующих в нем людей открыто и честно обмениваться между собой мнениями. При этом не надо опасаться межличностных конфликтов, а стараться быть терпимым к мнению думающих иначе. Консультант и заказчик должны условиться о доверительности отношений. Важно, чтобы конфиденциальная информация даже частично не выходила за рамки системы клиента. Лишь добросовестное участие всех охваченным процессом консультирования лиц, осуществление полемики без оглядки на авторитет и должность могут привести процесс изменения к успешному исходу.

Все участники должны быть готовы к тому, что исход процесса перемен, в котором они участвуют, до конца не известен. Консультант и система клиента вместе берут на себя ответственность за осуществление процесса и его результаты. Определение компетентности в этом отношении считается основополагающим условием процесса

¹ Курт Левин /1890-1947/. Доцент Берлинского университета в 1933 году с волной эмигрантов прибыл в Америку, где два года работал в [Стенфордском](#) университете, в университете [Иова](#). С 1944 г. руководит центром по изучению групповой динамики при [Массачусеттском технологическом институте](#). Осн. работы.: [Динамическая теория личности /1935 г./](#) [Принципы топологической психологии /1936 г./](#) -примечание переводчика

консультирования.

Процесс консультирования означает способность эксперта ориентироваться на организацию, быть в состоянии отвлечься от личных оценок и стандартов, суметь в целом понять систему клиента и не прибегать к преждевременным выводам.

В практике нет случаев, когда консультирование процесса протекало бы строго в рамках вышеупомянутых идеально-типических параметров. Необходимо однако ясно представлять себе те критерии и принципы, на которых основывается консультирование процесса, с тем, чтобы плодотворно и продуктивно строить взаимоотношения между организацией и консультантом.

Особенности культуры труда в России

Далее я хотел бы назвать некоторые основополагающие, особенно важные для применения концепции консультирования процесса, черты российской культуры труда, отличающие ее от западноевропейской.

Распад СССР и перемены, осуществляемые экономической и социальной сфере, оказывают существенное влияние на культуру труда, существующую сегодня в российских организациях. Кроме того, имеются и другие факторы, обуславливающиеся особенностями традиционной русской культуры, в широком смысле этого слова. Происходит ассимиляция отношений периода реформенных преобразований в общем культурном пространстве. Следовательно, невозможно дать однозначное толкование особенностей культуры труда в организациях. Я попытаюсь лишь обозначить специфические культурные черты этих особенностей, так как поиск причин и объяснение феномена культуры труда вышел бы рамки настоящей статьи.

Для многих людей работа является не просто местом зарабатывания денег, она имеет одновременно большое социальное значение; члены семей сотрудников знают и общаются друг с другом; женщины приводят своих детей на работу, если вдруг детский сад не работает. Строгого разграничения между профессиональной деятельностью и трудовой жизнью, принятого в западноевропейских странах, в России не существует². Коллектив в российских организациях занимает более высокое место в шкале ценностей, чем личность. Трудовой коллектив считался в советские времена основным полем социальной деятельности личности. Лояльность по отношению к коллективу считалась выражением политической зрелости. Сплоченность группы ставилась выше самореализации личности. Межличностные конфликты и социальную напряженность в коллективе старались не обсуждать, их часто просто избегали. Здесь я хотел бы указать на различие в понятиях "команда" и принятым в восточнославянском культурном пространстве "коллектив". Коллектив в российских организациях является в большинстве случаев долговременным образованием, имеет четко регламентированные управленческие полномочия, осуществляемые начальником, в то время как команда собирается лишь для выполнения конкретного проекта и все ее участники имеют равные полномочия.

Российские организации отличаются концентрацией власти руководства. Без "начальника" не принимается никаких решений. Руководство организаций делает упор на осуществление функций контроля (в смысле надзора). Продвижение и обучение сотрудников в плане повышения квалификации, приобретения новых навыков и знаний в России не особенно распространено. По-видимому, руководство ограничивается

² Здесь необходимо учесть то обстоятельство, что в советский период трудовые отношения длились обычно в течении 20 и более лет

функцией надзора. Почти не практикуется передача полномочий в принятии решений подчиненными сотрудниками.

Со стороны подчиненных решения администрации часто принимаются безоговорочно. Существует мнение: "начальнику лучше знать". Не редко указания начальника исполняются даже тогда, когда, они считаются заведомо неправильными или их исход неизвестен. Редко имеет место совместность в принятии решения, когда в коллективе между начальником и подчиненными идет активное обсуждение "правильности" того или иного решения. Начальник несет ответственность, подчиненные исполняют. Вера начальника в то, что сотрудники могут чему-либо научиться и приобрести компетентность, невелика.

Еще одной особенностью российской трудовой культуры является подбор сотрудников. Обычно подбор новых сотрудников осуществляется не по деловым качествам. Рабочие места распределяются часто среди родственников и знакомых. На рынке труда не существует установленных механизмов регулирования спроса и предложения. Вакансия чаще всего достается не наиболее профессионально пригодному кандидату, а «своему человеку».

Из уже упомянутого высокого социального значения рабочего места вытекает еще одна задача руководства: руководитель ответственен не только за профессиональное и организационное развитие процесса труда, но и за надежность рабочего места, и, таким образом, за доход сотрудников. Таким образом, начальнику предписывается роль «кормильца».

Другим типичным для России признаком является то, что законы, предписания и правила не имеют обязательного характера. Правила и законы могут сознательно игнорироваться в зависимости от ситуации и применяющих их лиц. По каким принципам они делятся на те, которые соблюдаются и те, которые не соблюдаются, сказать невозможно.

Сегодня в России, в условиях нестабильных экономических отношений в течение ближайших дней, а возможно и часов, могут произойти важные события. Все это, конечно, скажется на управляющих структурах. Во многом возникает впечатление, что в основу деятельности организаций положен принцип импровизации. Принимаемые решения имеют четко выраженный временный характер. Стремление к получению быстрой выгоды во многих случаях определяет практические действия и образ мышления. Установление долговременных отношений с клиентами и партнерами, устойчивое мышление, являются редким явлением.

Перспективное планирование отклоняется со ссылкой на нестабильные условия; "мы не знаем, что будет завтра". Но кроме отрицательных моментов в таком подходе есть некоторое преимущество - гибкость. Даже некоторые принципиальные решения могут неожиданно заменяться на иные, более актуальные.

Во многих русских организациях существует специфическое отношение к ошибкам. Когда что-то случается, то чаще всего слышишь вопрос: "Кто виноват в этом?" За этим, очевидно, скрывается потребность приписать вину кому-либо, а затем привлечь за ошибку к ответственности. Причины приведшие к ошибке редко анализируются, никто, как правило, не интересуется тем, чему можно научиться на той или иной ошибке, или, например, тем, что необходимо предпринять, чтобы не повторить ошибку в будущем. Ошибки, кажется, неразрывно связаны с человеческими промахами.

За время своей деятельности в России в качестве консультанта я заметил, что при

обращении с теми или иными проблемами или явлениями возникает большой соблазн давать свою оценку. Нейтральные и беспристрастные описания проблем или явлений почти не предпринимаются.

Я отдаю себе отчет в том, что организационная культура во многих русских организациях отличается от описанных мною явлений. Речь идет лишь о выборе феноменов, с которыми мне приходилось сталкиваться при работе в русских организациях и, которые как мне представляется, касаются обсуждаемой темы. В следующем разделе я хотел бы дать анализ влияния этих явлений на консультирование процесса в целом.

Трудности и проблемы, возникающие в ходе консультирования процесса

Источником многих проблем в работе западных консультантов в России является существующее у русских руководителей представление, что западный консультант владеет опытом рыночной экономики и должен точно знать, что необходимо предпринять, чтобы помочь русским фирмам добиться успеха. Это типичное заблуждение: ни один западный консультант не в состоянии разом понять реформенные и национальные особенности России и внедрить свою концепцию. С точки зрения управленческого консультирования не существует универсального рецепта способного помочь российской экономике в одночасье выздороветь и встать на ноги. И консультирование, в контексте настоящей статьи, есть лишь начало долгого и трудного процесса на пути к стабильности и процветанию предприятий.

Следующая проблемная область связана с уже упомянутой разницей в толковании понятий группа и коллектив. Группа в русском культурном пространстве отличается высокой степенью гомогенности и интегрированности. Задача группы оценивается выше, чем реализация целей отдельных личностей. Отсюда следуют некоторые особенности возникающие при работе с группами. Ответственность за психодинамический баланс в группе, которую берет на себя отдельная личность, является небольшой. Потребность быстро добиться определенных результатов – велика, в целом приветствуется авторитарное поведение лидера группы (тренера, консультанта). Корни такого поведения лежат так же и в традиционной российской педагогике, которая основывается на авторитарной концепции обучения. Фронтальный опрос - та среда, в которой люди выросли и то, с чем они хорошо знакомы. Независимая, саморегулирующаяся учебная группа в том смысле, как она известна западным европейцам со школы и университета, в России традиций не имеет.

При осуществлении процессов изменения организаций, в большинстве случаев целесообразно создать группу управления, которая вместе с консультантом возьмет на себя ответственность за осуществление процесса изменения. Причастность-есть важный мотивационный элемент процесса. Группа управления состоит из сотрудников различных отделов, находящихся на различных иерархических уровнях. В задачу группы входит поддержка процессов изменения, информирование сотрудников и творческое участие в разработке концепции успешных изменений. Внутри группы существует важное правило: титулы и ранги не имеют значения. Процесс коммуникации не должен подсознательно обуславливаться тенденциями власти и влиятельности, а полемика по тематике процесса изменения должна протекать без чувства опасения. Если этот инструмент в данной форме применить к русским организациям, то, как следует из уже ранее описанных особенностей, это приведет к проблемам, связанным с властью. Участие подчиненных сотрудников может вылиться в чистую формальность. У сотрудников может исчезнуть мотивация, сообща и на равных правах с администрацией брать на себя ответственность за изменение организации. Со стороны администрации может возникнуть недовольство из-за необходимости равноправного общения с подчиненными. Если все же группа управления будет создана, не следует считать это признаком того, что указанные трудности уже

позади. Участие в процессе может быть видимым и не приведет к серьезной полемике по вопросам изменения, поскольку откровенная дискуссия между сотрудниками различных иерархических уровней является нетипичной. Без готовности к участию, без причастности всех сторон цель группы не будет достигнута.

Патриархальные традиции русского общества и вертикальная иерархия, существующая в организациях, не всегда могут способствовать началу и развитию процессов изменения, так как основными подходами в концепции развития организаций являются равноправие и причастность. Прежде, чем использовать эти методы, необходимо изучить возможность их применения к другим культурным пространствам, и, в случае необходимости, адаптировать их к этим системам.

Пути к взаимному пониманию

Не трудно понять, что трудовая культура в русских организациях частично отличается от критериев консультирования процесса. Но как показала практика, образ поведения ориентированный на процесс, может быть использован в России в консультировании процесса в том случае, если консультанту удастся объединить преимущества образа поведения ориентированного на процесс с культурными особенностями. Для этого необходимо заранее уточнить, каких результатов ожидает клиент и что может предложить консультант. В любом случае необходимо уяснить, что консультант не может иметь универсального рецепта, пригодного для решения каждой проблемы. В основу каждого процесса консультирования положен глубокий анализ организации, ресурсов и самой проблемы. Консультирование процесса отличается от экспертного консультирования тем, что система заказчика при помощи эксперта получает возможность приобретать знания и самостоятельно решать существующие проблемы, добываясь тем самым более высокой степени компетентности.

Другой важный момент, требующий предварительного уточнения между заказчиком и консультантом, относится к принятию обеими сторонами ответственности за осуществление процесса и его результаты. Должно быть понятным, что консультант является и продолжает оставаться на время всего процесса консультирования независимым /внешним/ экспертом. Он следит за организацией и происходящими в ней процессами с позиции постороннего наблюдателя. Резкое сближение консультанта с системой клиента приводит к сильной ассимиляции, и консультант уже не в состоянии высвобождать психическую энергию, необходимую системе заказчика для осуществления изменений.

Обе стороны (консультант и заказчик) должны ясно отдавать себе отчет в том, что пришедшая из Западной Европы или Америки концепция управленческого консультирования не может рассматриваться как некая панацея от всех возникающих в ходе экономических преобразований в России проблем. Данная концепция разработана в другом культурном пространстве и содержит другие культурные компоненты. Например, любой западный специалист по маркетингу организует рекламную деятельность с тем, чтобы увеличить спрос и следовательно, поднять объем продаж. В России же логика не так однозначна: в обыденном сознании потребителя реклама ассоциируется с плохим качеством товара. Изготовитель или продавец вынужден рекламировать товар, так как иначе товар никто не станет покупать, следовательно речь идет о товарах плохого качества и, когда производитель/продавец начинает рекламную кампанию, спрос на товар падает. В основе концепции управленческого консультирования лежат определенные, конкретные культурные корни. При внедрении концепции в другом культурном пространстве необходимо установить пригодность использования ее в тех или иных конкретных, культурных условиях. Точно также, деликатно, консультант должен относиться к особенностям и различиям других культур. "Чужд чужеземец на чужбине!" - это простое,

и в тоже время гениальное высказывание Карла Валентина становится снова актуальным, чтобы воскресить в памяти свои культурные истоки. Сказанное выше относится не только к другим странам, но и к сообществам, внутри которых существуют различные культурные пласты: Например, консультирование процесса в организациях коммерческого и некоммерческого толка. В обоих случаях существует своя специфика в отношении использования рабочего времени, эффективности и исполнительности. Эти отличия можно считать культурными особенностями и учитывать при консультировании процесса организаций.

В заключение я хотел бы сказать, что процесс консультирования организаций в России приобретает все большее значение. Многие руководители признают преимущества внешнего консультирования по вопросам управления и развития организации и , пытаясь сделать правильный выбор, изучают предложения агентств и отдельных консультантов, в т.ч. западных. Я надеюсь, что предложенная Вашему вниманию статья по проблематике внутрикультурных возможностей будет иметь практическую пользу для консультантов и управленческих структур и, с благодарностью приму отзывы интересующихся этой проблемой специалистов.

Об авторе :

Йохен Тепфер- с 1993 года работает консультантом в области управленческого консультирования и международного сотрудничества. Он участвовал в качестве независимого консультанта в различных программах международных и национальных исследовательских организаций, имеет опыт работы в и с российскими, коммерческими и некоммерческими организациями. Он имеет психологическое и социологическое образование и консультирует по вопросам управленческого развития организаций. Йохен Тепфер является членом Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию в России / АСКОР / и членом правления Института Восток-Запад по социальному менеджменту.

Адрес :

Jochen Toepfer
Proskauer Str. 36
10247 Berlin

Tel: +49-30-42018000

Fax: +49-30-69088159

E-mail: info@joconsult.de

Internet: www.joconsult.de

Список используемой литературы :

ALBAZ, J., Zuerst ein bisschen mehr Deinokratie!, Monolog einer von der Emanzipation Erschopften., in: Die Sowjetunion im Umbruch. Eine Zwischenbilanz 1991. hrsg. von der Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 1992, S. 125 ff.

BLUNT, P., Die kulturellen Grenzen der prozessbegleitenden Beratung in der Entwicklungszusammenarbeit; in REINEKE, R.-D. und SUELZER, R. (Hrsg.), Organisationsberatung in Entwicklungsländern, Konzepte und Fallstudien, Gabler Verlag. Wiesbaden 1995

DEMENTJEVA. E.. Language adequacy and acceptability as the condition for successful cross-cultural communication, Kaluga 1996

GOSMAN, L., Von den Schrecken der Freiheit. *Die Russen - eine* Psychogramm, Rowohlt Verlag Berlin, Berlin 1993

HOFSTEDE, G., Interkulturelle Zusammenarbeit; Kulturen - Organisationen - Management, Gabler Verlag, Wiesbaden 1993

KOEBBERLING, A., Zwischen Liquidation und Wiedergeburt. Frauenbewegung in Russland von 1917 bis heute. Campus Verlag Frankfurt/New York. 1993

LEVADA, J., Die Sowjetmenschen 1989-1991, Soziogramm eines Zerfalls, DTV Verlag, Muenchen 1993