

HR как внутренний консультант в системе организационного развития

Леонид БОГДАНОВ,
оргконсультант, руководитель тренинг-центра
«ДКТ Корпорэйшн»

Елена ЛЮБЧЕНКО,
руководитель департамента консалтинга и
обучения компании
«Бизнес. Маркетинг. Технологии»

Позиция и функции специалиста по человеческим ресурсам до сих пор остается одной из наиболее интересных и сложных в организационной системе. Долгое время работая с самыми разными организациями и наблюдая развитие организационных систем, у нас сформировалось представление о важности для *HR-специалиста* (директора HR-департамента, HR-менеджера и т.п.) обустроить роль *внутреннего консультанта в своей организации*, к работе и роли которого, с определенной поправкой, применимы многие законы организационного консультирования.

Приходя в организацию, консультант (специалист по персоналу) соприкасается с целой организационной системой: люди, информация, процессы, организационная культура, отношения и многое другое. Для того чтобы специалист по персоналу успешно выполнял свою роль в той организационной системе, в которой он оказался, ему очень важно обладать необходимыми компетенциями, которые определяют его профессиональную зрелость. Специалисты определяют компетенции как:

- Знания, навыки
- Я-концепция
- Установки, ценности
- Свойства, мотивы

При этом, чем на более глубоких уровнях (ближе к центру круга, см. рис. 1) сформированы компетенции, тем более зрелым становится профессионал.

С нашей точки зрения, для того, чтобы состояться в роли действительно ценного для компании специалиста по человеческим ресурсам, — реально и позитивно влиять на жизнь компании, результативно работать, и, как следствие — быть по достоинству оцененным рынком, — необходимо обладать такими базовыми компетенциями:

- *системное представление об организации и ее развитии*

- *эмоциональная компетентность*

Эту совокупность компетенций можно обозначить как *системный подход к организационному развитию*. С нашей точки зрения, *системный подход* — это то, что необходимо консультанту, вне зависимости от области консультирования, специализации, (т.е. тех знаний и навыков, которыми он обладает), является он внутренним консультантом (например, руководителем службы персонала) или внешним.

Именно такой подход к организации, наряду с рассмотрением разнообразных концепций, техник, приемов, методов различных школ и направлений, формируется на мастер-классах по организационному развитию.

Системное представление об организации и ее развитии.

Мы не раз убеждались, что важная функция специалиста по персоналу заключается в том, чтобы, используя самые разные средства и спо-



Рис. 1

собы, помогать организации стать *более зрелой* и успешной. Специалист по персоналу помогает становиться организации самообучающейся и следовать принципам самообучающейся организации.

Идея *самообучающейся организации* состоит в том, что компания, группа или организация способна учиться и обучать себя сама; в том, что группа людей, способна обучаться как *группа*. В такой ситуации обучения стирается граница между лидером и группой, роли становятся взаимозаменяемыми и происходит обмен важной смысловой и душевной энергией, что приводит к эффекту синергии. В результате каждый из ситуации выходит более мудрым, а организация в целом становится более успешной.

Еще один важный закон развития компании заключается в том, что ключевая информация об организации и ее успешном развитии находится *внутри нее самой*, у тех людей, которые в ней работают. Проблема в том, что очень часто мы смотрим на ситуацию туннельно, каждый со своего места. Нам не хватает креативности для того, чтобы по-другому посмотреть на организацию. Очень часто, когда появляется возможность посмотреть на свою ситуацию по-другому — появляются и новые творческие решения.

Одна из характеристик обучающихся организаций — постоянное совершенствование. Обучающаяся компания — это та, которая совершенствует свой продукт, свой сервис, способна развивать свой опыт. Обучающаяся организация необходима, когда предприятие находится в динамично меняющейся внешней среде, когда ей необходимо приспособливаться, быть гибкой.

5 принципов самообучающейся организации:

1. Лучше осознавать *ментальные карты или интеллектуальные модели*.

Известно, что специалист по персоналу много времени уделяет внутриорганизационным коммуникациям, поэтому ему очень важно осознавать собственные интеллектуальные модели и помогать сознать ментальные карты других членов команды: каковы они и соответствуют ли они данной территории. На мастер-классах по организационному развитию мы рассматриваем приемы, помогающие людям осознавать, что не существует единственно правильной картины мира, а есть много карт, много моделей одной и той же ситуации. Подобранный подход дает больше возможностей для инноваций и для лучшей коммуникации, существенно влияет на жизнь организации.

Известный консультант по организационному развитию Крис Арджирис, рассматривая проблемы бизнес-коммуникации говорил, что учиться и менять свою точку зрения нам мешают

защитные управляющие принципы, которые можно свести к четырем установкам:

- победить и НЕ проиграть
- все держать под контролем
- не быть в замешательстве
- действовать рационально, а не эмоционально

Специалисту по персоналу, работающему в управленческой команде, важно, во-первых, понимать эти защитные принципы, обладать способностью их отслеживать в себе и во-вторых, уметь помочь справиться с ними членам управленческой команды как при принятии важных решений, так и в каждодневной рабочей коммуникации.

2. Способствовать развитию *личного мастерства* каждого члена команды — это второй принцип работы самообучающейся организации. Рассматривать свою организацию системно, значит понимать, что эффективность вашей организации как системы определяется самым слабым звеном. Важная идея для руководителя службы персонала состоит в том, что если каждый член команды развивается, то вся команда становится сильнее, и сильнее становится организация, увеличивается «бутылочное горлышко». Часто эту идею специалист по персоналу должен донести до руководства, обосновывая программы обучения персонала, свою стратегию работы в организации.

3. Улучшение и развитие организации предполагает *создание видения лучшего будущего*. Все величайшие достижения человека создавались как видение, мечта. Это должно быть практикой, дисциплиной, когда высшие менеджеры организации заглядывают в будущее каждый день и развивают это видение лучшего будущего. Если у организации есть воодушевляющее видение, в котором могут найти себе место сотрудники данной организации, то тогда появляется энергия и смыслы для изменений и развития. Это может стать тем «социальным магнитом», который создает постоянную энергию смысла для сотрудников.

4. Четвертый принцип саморазвивающейся организации — *командное обучение* — не требует особых комментариев, так как о нем много и подробно пишут в самых разных контекстах. Замечу только, что в организации как системе может возникнуть так называемая «проблема одиночества лидера». Суть ее заключается в том, что лидер, постоянно заглядывая в будущее, и не создавая при этом резонанс с персоналом, отрывается от своей организации, и люди теряют смысл и цель совместного развития компании. Очень важно, чтобы в процессе организационного развития участвовала команда ключевых руководителей, ответственных за

жизнедеятельность своей компании. Это создает мощный резонанс для изменения всей организационной системы. И часто, именно руководитель службы персонала является тем человеком, который лучше всех чувствует «пульс своей организации», может инициировать командные и стратегические мероприятия, обосновав их значимость каждому из важных участников команды. Эффект подобного командного мероприятия можно изобразить в виде следующей схемы (рис.2)

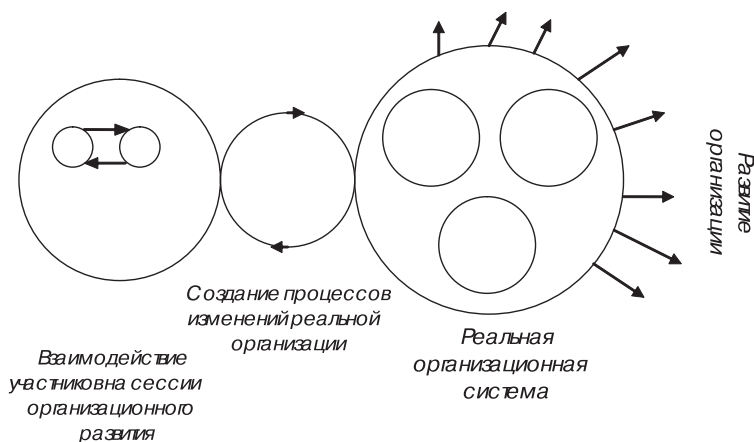
5. *Системное мышление* — способность видеть наше взаимодействие системно, а не механически, видеть сложность этого взаимодействия, понимать обратную связь и создавать системные процессы для развития организации.

Системное мышление помогает не «гипнотизироваться» организацией, и помочь «разгипнотизироваться» тем людям, которые развивают организацию. Тогда они смогут найти новые творческие решения.

Есть организации, которые все время создают для себя новые зоны развития, они постоянно эволюционируют и изменяются в соответствии с требованиями окружающей среды, поэтому они постоянно молоды.

Для поддержания стабильности в развитии организации, важны 3 вещи:

- самоподдерживающаяся стабильность, чтобы сохранить те системы, которые ответственны за жизнеобеспечение организации
- эластичность, гибкость
- эволюционность — если компания продолжает делать то, что было для нее изначально успешным, она не развивается



Для консультанта, руководителя, специалиста по персоналу очень важно понимать, на каком этапе развития находится организация, и, соответственно, какие перед ней стоят задачи и вызовы. Один из способов определить в управленческой команде, на каком этапе находится организация — смоделировать историю развития организации.

Социодраматическое моделирование жизненного пути организации — это выстраивание совместно с представителями управленческой команды событий, которые привели к тому, что организация стала такой, какой она есть на данный момент. Это, как правило, события, благодаря которым происходили изменения и эволюция компании. Техника заключается в том, что эти события обозначаются предметами, их характеризующими в событийной последовательности. В результате перед глазами участников выстраивается общая картина жизненного пути организации. Затем участники могут более детально просмотреть эти события, лучше осознать те важные принципы, которые лежат в основе успешного развития компании, и то, что является, возможно, для данной организации генетически заложенными кризисами. Мы можем также отчетливо сформулировать ценности и смыслы философии организации. После этого можно обозначить в пространстве место для желаемого будущего, и участники смогут определить, как его достичь и что для этого нужно. Какие ресурсы уже есть у организации, а каких нет. Под ресурсом, безусловно, подразумевается и информация. И здесь представители управленческой команды могут очень четко определить, что нужно организации от экспертов.

Ошибкой может быть то, что мы, видя проблему в бизнес-процессах, начинаем их оптимизировать. Но если проблема на уровне «Люди», то даже самое оптимальное описание бизнес-процессов окажется нереализуемым. В моем опыте консультирования организации существует очень распространенное заблуждение руководителей, — надо браться за то, что лежит на поверхности. Важнее понять, где необходимо произвести существенные изменения, и это часто не бросается в глаза сразу.

Очень важно также смотреть не только вглубь организации, но и иметь системное представление о роли и положении организации во внешней среде.

Есть специальные инструменты, которые позволяют совместно с представителями управленческой команды проанализировать эти вопросы и определить, какой из элементов организационной системы нуждается в сфокусированном внимании.

Рис. 2

Эмоциональная компетентность

Консультирование — это коммуникация. В каждой коммуникации есть форма и содержание. Содержание — это суть изменений, которые необходимы организации. Но важно не только содержание, важна и форма, в которой

доносится содержание, чтобы другие люди увидели в нем смысл для себя. Если специалист по персоналу старается взять на себя всю ответственность за изменения, т.е. он хочет стать «героем» для своей организации, он попадает в ловушку — заражается «вирусом ответственности», которым может «болеть» данная организация. В таком случае ситуация консультирования может завершиться неудачей.

Поэтому можно сделать следующий вывод: важно осознавать, в чем вы можете стать экспертом, а в чем организация может быть сама для себя экспертом, какой должна быть ваша роль, для того, чтобы помочь своей компании стать более зрелой и развивающейся.

Методы, которые помогают определить, в чем организация может быть для себя экспертом, — глубинные интервью с персоналом организации, сессия по системному развитию организации, поддерживающие процессы изменений в организации.

Если специалист по персоналу владеет толь-

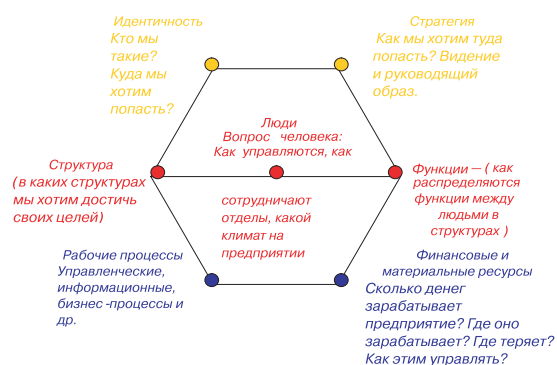


Рис. 3

ко ограниченным репертуаром техник, приемов, технологий, то его полезность для развития организации, полезность в качестве внутреннего консультанта своей организации ограничена. Тогда этот специалист будет адаптировать организацию под то, что умеет, а не адаптировать свой инструментарий под организацию. На мастер-классах участники обучаются владению различными техниками организационного развития, и более известными, как мыследеятельностное моделирование, и менее известными у нас, но ставшими действенными в практике мирового опыта организационного развития, как, например, социодраматические и методы действия.

Наше убеждение, что организации меняют люди, и развитие организаций — это развитие людей в организациях, развитие групп, команд. И, прежде всего, это трансформация лидеров. Именно лидеры способствуют переходу организации на новые этапы развития в соответствии с

требованиями внешней и внутренней среды. И если лидер перестает эволюционировать, он может тормозить развитие своей компании. Но если лидер не может найти код к сердцу своих сотрудников, не может создать эмоциональный резонанс, то, даже осознавая необходимость изменений, он рискует остаться одиночкой на вершине. Специалисты описали эти способности как эмоциональный интеллект:

Эмоциональный интеллект — это совокупность эмоциональных личных и социальных способностей, влияющих на общую способность человека эффективно справляться с требованием и давлением окружающей среды.

Эмоциональный интеллект — это способность воспринимать чужие и собственные эмоции как ценные сигналы, **управлять эмоциональными потоками** и собственной мотивацией с целью повышения индивидуальной эффективности и эффективности организации. Эмоциональный интеллект позволяет принимать решения и эффективно управлять на основе **рационального использования внешне неупорядоченных сигналов** эмоциональной среды.

Специалисту по персоналу важно обладать эмоциональным интеллектом еще и затем, чтобы быть в резонансе с лидерами организации, понять, какие трансформации важны для лидера, чтобы его решения были направлены на те существенные изменения, которые необходимы организации и способствуют эффективным изменениям.

Итак, мы сделали попытку посмотреть на роль HR-специалиста как внутреннего консультанта своей организации. Роль, которая может быть очень полезной для компании, ее успешности и развития, если специалист по персоналу действительно знает и понимает законы жизни организации, владеет достаточным репертуаром методов и приемов для влияния на развитие своей компании и имеет необходимые компетенции, для того чтобы быть эффективным в роли внутреннего консультанта. Существует две важнейшие компетенции — **системное представление об организации и ее развитии** и **эмоциональная компетентность**, — которые необходимы для того, чтобы быть сильным специалистом, стремящимся позитивно влиять на развитие своей компании. 