

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6  
Кафедра соціології та психології**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

**з навчальної дисципліни «Теорія і практика управлінського  
консалтингу»  
вибіркових компонент  
освітньої програми другого (магістерського) рівня вищої  
освіти**

**053 Психологія (практична психологія)**

**Тема № 3: Організаційна діагностика та методи  
консалтингу**

**Харків 2022**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.22 № 8

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 6  
Протокол від 26.08.22 р. № 6

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної  
ради ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.22 № 8

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та  
психології – Протокол від 17.08.22 р. № 7

**Розробник:**

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат соціологічних наук  
Мороз А.В.

**Рецензенти:**

1. Доцент кафедри психології та педагогіки Харківської державної академії культури, кандидат психологічних наук, доцент Віденєєв І.О.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Шиліна А.А.

## **Лекція № 3 Методи управлінського консалтингу**

### **План лекції**

1. Організаційна діагностика: задачі та способи проведення.
2. Методи творчого мислення, що застосовуються в управлінському консультуванні.
3. Методи групової роботи.
4. Методи управлінського консультування, спрямовані на попередження та вирішення конфліктів.

### **Література:**

#### **Основна:**

1. Коростельов В. А. Управлінське консультування: Навч. посібник / Міжрегіон. академія управління персоналом. – К., 2003. – 104 с.
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования: Учеб. пособие. — М.: Академический Проект, 2006 — 352 с.
3. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под ред. М. Кубра: пер. с англ.; научн. редактор Гладышев А.А., 4-е изд. — М.: Планум, 2004. — 976 с.
4. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб./ Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2008. — 240 с.
5. Чернов Ю.В., Фомишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование: Учеб. пособие. — Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. — 272 с.

#### **Додаткова:**

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 212 с.
2. Жарковская Е. П. Антикризисное управление: Учебник. – М.: Омега, 2004. – 334 с.
3. Землянская Ю. А. Управленческое консультирование: сущность, задачи, методы // Прикладная социология и менеджмент: Хрестоматия / Сост. и науч. ред. А. И. Кравченко. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1998. – С. 387 – 399.
4. Камертон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
5. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социс. – 2005. – № 4. – С. 53 – 65.
6. Юрасова М. В. Управленческое консультирование: социологические методы и технологии. – М.: Наука, 2001. – 134 с.

### Текст лекції:

#### 1. Організаційна діагностика: задачі та способи проведення.

Основним завданням організаційної діагностики є не тільки виявлення проблем організації, але й їх систематизація. В разі визначення та усвідомлення негараздів у організації самим керівництвом, робота консультанта може бути зведена до пошуку причинно-наслідкових зв'язків, визначення характеру впливу означених проблем на роботу окремих підрозділів та організації в цілому та селекції найбільш ефективних шляхів урегулювання ситуації. Якщо проблемне поле не зовсім зрозуміле для клієнта, консультанту необхідно провести збір та аналіз інформації, що допоможе не тільки з'ясувати коло проблем, які турбують керівника, але й знайти ті прогалини, які необхідно ліквідувати першочергово.

Організаційна діагностика може бути як самостійним етапом у консультаційній роботі, так і самостійним предметом договору між клієнтом та консультантом.

Таким чином, організаційна діагностика дозволяє отримати нову інформацію про стан клієнтської компанії та визначити причинно-наслідковий зв'язок найбільш значимих проблем, а також залучити клієнта в процес консультаційної роботи.

Експрес-діагностика виконується в умовах кризових ситуацій, наприклад, методом номінальних груп, а глибоке дослідження виконується такими методами, як аналіз раніше прийнятих рішень, методом інтерв'ю та методом спостереження.

Для ґрунтовного аналізу ситуації в організації та постановки діагнозу використовують декілька основних способів проведення організаційної діагностики (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Способи проведення організаційної діагностики

Аналіз раніше прийнятих рішень (аналіз документів)	Діагностичне інтерв'ю	Спостереження
1. Аналіз звітної документації; 2. Аналіз поточної документації (протоколи, накази, розпорядження тощо); 3. Аналіз нормативних документів; 4. Вивчення звернень, скарг споживачів	1. Ознайомче інтерв'ю; 2. Розвиваюче (тематичне) інтерв'ю	1. Активне (включене) спостереження; 2. Стороннє спостереження; 3. Діагностика по слабких сигналах.

*1. Аналіз раніше прийнятих рішень.* Цей метод передбачає роботу консультанта з документальною базою клієнтської організації.

Аналізуються протоколи зборів колективу чи ради директорів, постанови, накази, розпорядження тощо. Найбільший інтерес уявляють протоколи засідань ради директорів, накази та розпорядження. Їх аналіз дозволяє отримати перелік тих проблем, які організація намагалась вирішити останнім часом. З цих документів консультант формує уявлення про проблеми, які вже існують, спроби їх вирішення, результативність певних дій. Систематизація та групування раніше прийнятих рішень дозволяє зробити висновок не тільки про перевагу того чи іншого типу управлінських рішень (стратегічні, тактичні чи оперативні), але й їх ефективність.

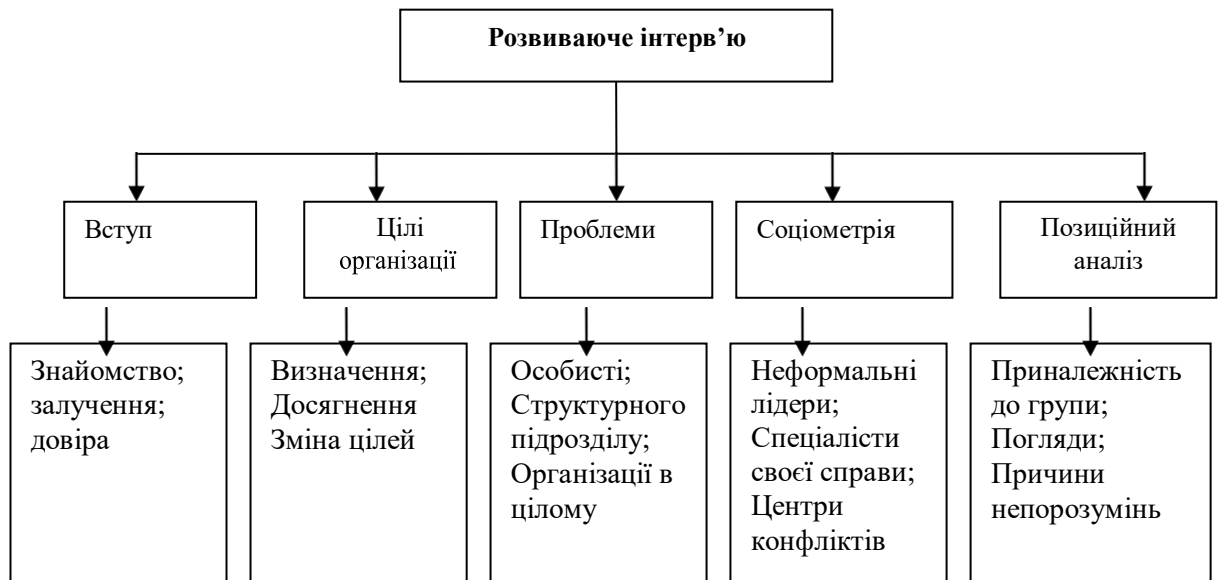
Аналіз рішень дозволяє консультанту показати клієнтові своєрідне «дзеркало», що відображає діяльність організації. Втім часто документи, з якими працює фахівець, не допомагають знайти причину проблем, а іноді навіть не відбивають її сутність. Тому обмежуватись тільки аналізом раніше прийнятих рішень в організаційній діагностиці неможна. Цей спосіб раціонально використовувати як допоміжний.

2. *Діагностичне інтерв'ю*. Цей спосіб проведення організаційної діагностики є найбільш ефективним. Інтерв'ю може проводитись з різними цілями. Ознайомче інтерв'ю призначене для отримання загальної інформації про організацію (профіль організації, клієнтура, чисельність працюючих, історія, заробітна плата, устаткування тощо). Розвиваюче (тематичне) інтерв'ю, передбачає розвиток процесу отримання інформації від керівника чи менеджера компанії, орієнтуючись на його відповіді, відштовхуючись від них. Підчас такого інтерв'ю відбувається взаємообмін корисною інформацією між консультантом і клієнтом. Воно використовується з метою поглибленого аналізу стану справ у організації. Структурну схему елементів розвиваючого інтерв'ю див на схемі 1.1.

Проводячи діагностичне інтерв'ю фахівці-практики радять дотримуватись декількох правил та прийомів.

Структура діагностичного інтерв'ю:

1. *Знайомство*. Ця частина інтерв'ю орієнтована на надання клієнту інформації про консультаційні послуги. Відбувається самопрезентація консультанта та особисте знайомство із фахівцем і послугами, які пропонуються. Починати інтерв'ю краще, як презентацію незнайомого через знайоме. Якщо, наприклад, клієнт вже отримувал певні консультації (економічні, юридичні, психологічні), то консультанту достатньо лише зацентувати його увагу на специфіці управлінського консультування. У разі відсутності подібного досвіду, консультант може коротко розповісти про управлінське консультування та про той кінцевий результат, який, імовірно, буде отриманий.



Структурна схема елементів розвиваючого інтерв'ю  
Схема 1.1.

2. *Мотивування респондента на співробітництво.* Метою цієї частини інтерв'ю є не тільки формування стійкого інтересу до консультанта та його роботи, а й породження у співрозмовника впевненості у власній значимості та здатності вплинути на вирішення проблем організації.

3. *Конфіденційність.* Консультант повинен переконати клієнта у дотриманні ним правила конфіденційності, тому інформація, яку надасть співрозмовник, буде використана виключно для вирішення проблеми і без дозволу клієнта не буде розповсюджена за межами організації.

4. *Цільовий блок.* Подальший хід бесіди має спрямуватись на з'ясування цільової спрямованості організації, наявності стратегії тощо. Цю частину інтерв'ю доцільно проводити шляхом задавання таких питань як: на чому засновані ваші доводи? які у вас підстави так уважати? а що ви думаєте з цього приводу? я сумніваюся, переконаєте мене? чому так? і т. ін. Часто респондент уперше починає замислюватися над постановкою проблем.

5. *Блок проблем.* Цю частину діагностичного інтерв'ю можна почати із простого питання. Наприклад: які проблеми ви вважаєте особливо важливими для організації? Вважається, що якщо респонденти більше називають внутрішніх проблем організації, то, як правило, в ній добре розвинена корпоративна культура.

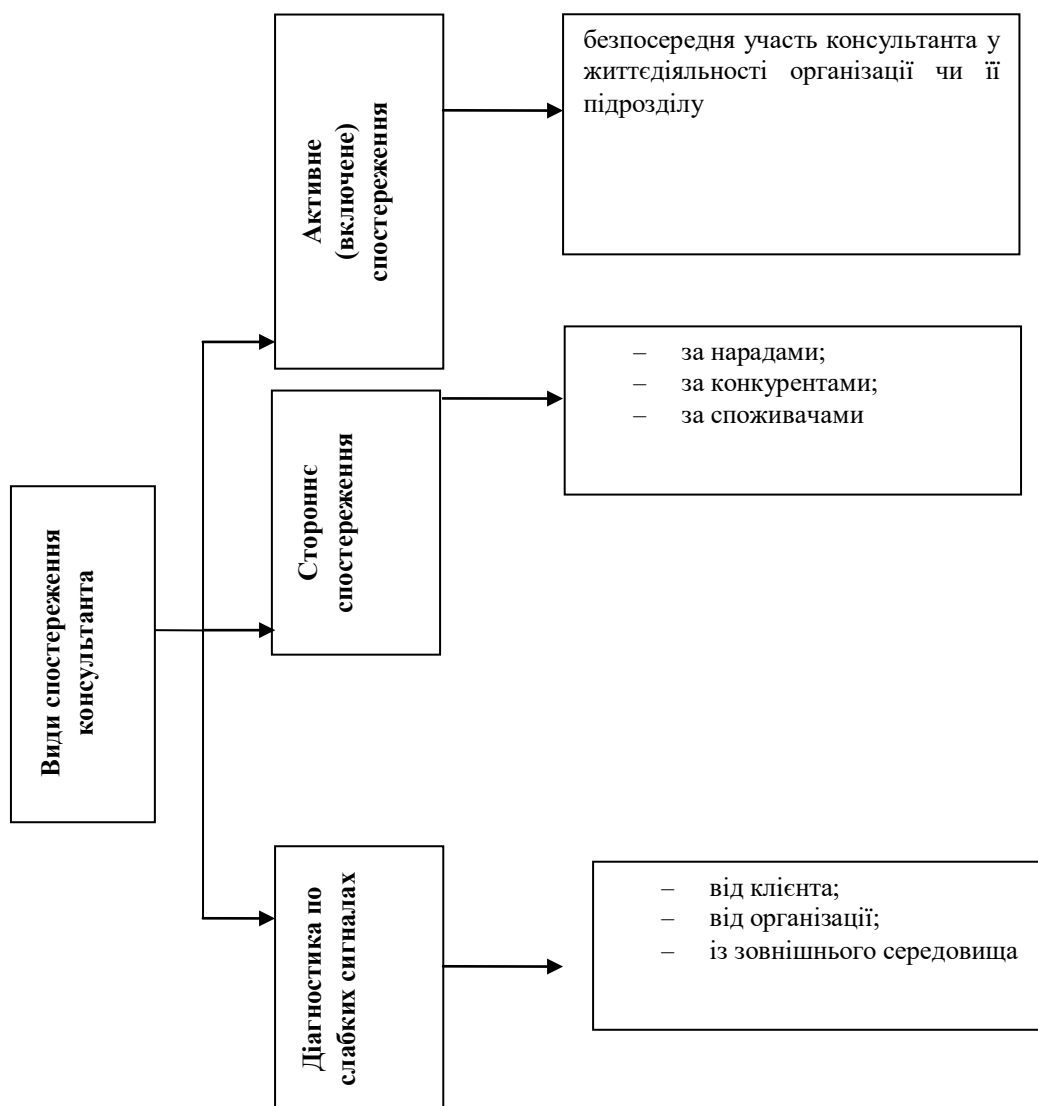
Метод інтерв'ю має певні переваги і вигідно відрізняється від інших способів проведення організаційної діагностики:

- дозволяє встановити особистий контакт із людьми вищої ланки управління організацією, що надає можливість правильної оцінки в наступній роботі й на етапі реалізації ухвалених рішень;
- дозволяє стежити за ходом думок, розміщенням пріоритетів та емоціями респондентів, що забезпечує можливість одержання більш достовірної первинної інформації, необхідної для діагностики організації;
- дає можливість персоналу клієнта відчувати свою значимість і причетність до дослідження, що важливо для етапу реалізації рішень;
- дозволяє спостерігати поведінку людей, обладнання приміщень, дотримання формальних і неформальних правил і здійснювати інші спостереження;
- можливість задати питання, які виникли в процесі діагностики організації в цілому. Серед *недоліків* діагностичного інтерв'ю варто відзначити його достатньо довгу тривалість у часі, складність вибору респондентів для бесіди, неструктурованість отриманої інформації.

Підчас проведення інтерв'ю консультант отримує велику кількість інформації, обробка якої дозволяє йому скласти певний перелік проблем, які існують в організації, оцінити стосунки, що склались у колективі та окреслити перспективу впровадження змін і готовність до них з боку персоналу.

*3. Спостереження.* Спостереження як метод дігностики проводиться як підчас безпосередньої присутності консультанта на різноманітних зборах, пленарних засіданнях, нарадах, так і у період групової роботи консультанта з керівниками та персоналом організації.

Спостереження відбувається у різний спосіб. На схемі 1.2 представлені основні види спостереження.



### Основні види спостереження консультанта

Схема 1.2

Активне (включене) спостереження передбачає безпосередню участь консультанта у життєдіяльності організації чи її підрозділу, під час якої він на власному досвіді з'ясовує обставини виникнення та загострення проблем компанії. Виконуючи певні функції, об'єм робіт фахівець з консультування намагається краще зрозуміти специфіку організації, з'ясовує стосунки, які склались між співробітниками та керівництвом, виокремлює проблемні зони, на які варто звернути особливу увагу.

Стороннє спостереження відбувається коли консультант перебуває на зборах, нарадах, правліннях, планерках, які проводяться в організації, але не приймає в них участі. Спостерігати за роботою колективу, консультант може і безпосередньо під час групової роботи.

Діагностика по слабких сигналах як вид спостереження передбачає фіксацію консультантом подій, явищ, які можуть не сприйматись і не помічатись керівництвом компанії, але які можуть мати негативні наслідки за умови їх повторення й посилення. Ці слабкі сигнали можуть



стати причиною виникнення складних проблем у майбутньому. Завдання консультанта побачити та правильно визначити такі сигнали.

Підсумком проведення організаційної діагностики є оцінка параметрів внутрішнього середовища організації, до яких відносять її сильні й слабкі сторони. Наразі, консультант отримує перелік проблем, які потребують вирішення.

Проведена діагностика надає достатній матеріал для аналізу проблем, що турбують клієнта, але фактично є підготовчою роботою для формування ефективних рекомендацій щодо вирішення цих проблем. Справжній професіоналізм консультанта полягає в умінні правильно відібрати з багатьох альтернативних варіантів найоптимальніший та запропонувати його для вирішення проблем.

2. Методи творчого мислення, що застосовуються в управлінському консультуванні.

З переліку методів, які вимагають творчого підходу до пошуку та вирішення проблем, можна виділити наступні: метод «мозкової атаки» та його модифікації, метод сценаріїв, синектики, контрольних питань, цільових обговорень, метод Дельфі, морфологічного аналізу та ін.

#### ***Метод «мозкової атаки».***

Метод «мозкової атаки» («мозкового штурму», брейнштормінг) з'явився ще в 30-і рр. XX століття як спосіб колективного, групового рішення проблем, що активізує творче мислення. Його запропонував американський спеціаліст А. Осборн. Цей метод може заздалегідь плануватися як фрагмент заняття, в основу якого покладений пошук нових принципів рішення проблеми. Він уявляє собою неструктурований процес генерування різноманітних ідей з проблеми, які спонтанно пропонуються учасниками. Головне завдання мозкового штурму – забезпечити процес накопичення ідей без їхнього аналізу та обговорення учасниками. Психологи відмічають, що під час такої роботи учасниками долаються різноманітні комунікативні, соціальні, психологічні бар'єри. Група може виробляти ідеї більш високої якості, ніж за умови індивідуальної роботи. Творча активність особи, яка не реалізовувалась під час виконання нею своїх професійних функцій, знаходить вияв у спілкуванні з іншими учасниками групової роботи.

Етапи проведення «мозкової атаки»:

1. Формулювання проблеми, яку необхідно вирішити. Задача має бути не загальною, а конкретною і зрозумілою. Перед учасниками постають два питання: якого результату ми хочемо досягти та які перешкоди виникають на шляху його реалізації.
2. Формування робочої групи. «Мозкову атаку» доцільно проводити у групі від 5 до 12 осіб. Вона має складатись з двох підгруп: експертна підгрупа (2-4 особи), до якої входять ведучий та фахівці, котрі здатні провести експертну оцінку й відбір найбільш оптимальних і ефективних рішень, та запрошені учасники (5-8 осіб), які власне й

будуть висловлювати пропозиції. До складу цієї підгрупи можуть входити як спеціалісти, котрі безпосередньо стикаються з проблемою, так і працівники організації, що не мають прямого відношення до ситуації обговорення. Часто, саме вони стають авторами найбільш непередбачуваний і водночас найефективніших рішень.

3. Власне «мозкова атака». Цьому етапу може передувати тренувальна інтелектуальна розминка, підчас якої учасники обмінюються знаннями та думками, намагаються виробити спільне рішення. Ця підготовка триває 10-15 хвилин і налаштовує учасників на подальшу активну когнітивну та комунікативну роботу. Обговорення проблеми починається після сигналу, який дає ведучий. Протягом 10-20 хвилин учасники висловлюють власні думки з приводу ситуації, що склалась. У цей час важливо забезпечити дотримання наступних вимог: 1) висловлювання ідей короткими фразами; 2) чим більше ідей, тим краще; 3) заборона будь-якої критики; 4) недопущення невербальних емоційних реакцій з приводу почутого; 5) досить високий темп висловлювань; 6) фіксація навіть фантастичних чи абсурдних пропозицій. Етап завершується коли учасники вичерпали усі власні ідеї.
4. Оцінка та відбір найкращих ідей членами експертної групи чи всіма учасниками «мозкової атаки». Результатом етапу неструктурованих висловлювань стає значний список пропозицій, який обговорюється. Групова дискусія передбачає обговорення пропозицій (без персоніфікації!) згідно визначених заздалегідь критеріїв. Оцінка може бути не тільки якісною, але й кількісною. В разі відсутності рішення, яке б задовольняло усім критеріям та показникам, доцільно повернутись до попереднього етапу та провести ще одне генерування ідей. Тривалість такої дискусії може варіювати від декілька десятків хвилин до декількох годин.
5. Підведення підсумків. Ведучий та члени експертної групи узагальнюють результати роботи групи, резюмують висновки та аргументують вибір рішення проблеми.

Загальна тривалість «мозкової атаки» від 1,5 до 3 годин. Робота групи проходить у спеціально підготовленому приміщенні, де створені комфортні умови. Ведучий забезпечує доброзичливу атмосферу та підтримує новачків.

### **Метод синектики**

Синектика (англ. Synectics – поєднання різнорідних елементів) – це метод, заснований на соціально-психологічній мотивації колективної інтелектуальної діяльності. Він виник внаслідок розвитку та удосконалення методу «мозкової атаки» і був спрямований на ліквідацію його недоліків. У 1960 р. В. Дж. Гордон запропонував метод, завдяки якому стихійний некерований процес генерування ідей перетворювався

у продуктивний та цілком підконтрольний. Метод синектики оснований на використанні асоціативного мислення та пошуку аналогій. Основна ціль – змінити, порушити звичне уявлення про добре відомі речі та поглянути на них по-новому, по-іншому. Після виявлення проблеми члени робочої групи намагається вияснити, яким чином подібні проблеми вирішуються в інших галузях (наприклад, якщо мова іде про певну технічну ідею, то можна спробувати знайти аналогії в ботаніці, зоології, біології, хімії тощо). Потім, використовуючи виявлені аналогії та принципи вирішення подібних проблем, експерти намагаються розв'язати конкретну задачу, яка стоїть перед ними. Специфічною особливістю методу є те, що у експертну групу повинні обов'язково бути запрошені фахівці, які представляють різні професії чи наукові дисципліни. Чисельність робочої групи 5-7 осіб, які мають гнучке мислення, досвід групової роботи, психологічну сумісність, комунікабельність.

Етапи проведення синектичного засідання:

1. Формулювання проблеми. На цьому етапі учасники групи усвідомлюють «проблему як вона є». При цьому ведучий не конкретизує деталі й не уточнює завдання. Отже проблема має бути зрозуміла у загальному вигляді, а нюанси тільки ускладняють абстрагування.
2. Розуміння проблеми. Учасники групи формулюють власне розуміння проблеми. Відбувається обговорення проблеми, в результаті якого відкидаються очевидні рішення і кожен експерт формулює цілі та завдання. Проблема розбивається на частини.
3. Генерування ідей шляхом застосування аналогій. Відбувається пошук шляхів рішення проблеми у галузях, далеких від тієї де проблема виникла. З цією метою використовується чотири види аналогій:
  - Пряма аналогія. Цей вид аналогії передбачає розгляд методів, які застосовуються у інших галузях (в природі чи техніці). Наприклад, для удосконалення способів проектування будівель у складних географічних умовах, можна використовувати знання будови житла у тварин чи птахів.
  - Символічна аналогія. Порівняння, у якому характеристики одного предмета ототожнюються з характеристиками іншого. Найчастіше символічні аналогії мають вигляд метафор чи словосполучень на кшталт, заглушити вібрацію, придушити супротив чи дерево рішень.
  - Фантастична аналогія. Застосування цього типу аналогій вимагає презентацію проблеми крізь призму фантастичної літератури, казок, легенд, міфів. Передбачається використання фантастичних засобів та казкових героїв для пошуку рішення.
  - Особиста аналогія (емпатія). Ця аналогія ґрунтується на «вживанні» в образ предмету, який є ключовим у проблемі.

Передбачається що кожен учасник групи тимчасово уявить себе деталлю механізму, річчю, пристроєм та спробує відчувати те, що відчують вони (сили, які впливають на нього, взаємодії з іншими елементами тощо).

4. Критична оцінка ідей. Учасники групи вивчають і обмірковують одержані результати, консультуються зі спеціалістами, експериментують, займаються пошуками кращих способів реалізації рішення.

Найбільш часто цей метод використовується для рішення проблем розробки конкретних виробів чи нових видів продукції. Зокрема, В. Дж. Гордон використовував його для розробки чіпсів Pringles та нової системи очищення кованих залізних деталей на ливарному заводі.

### ***Метод Дельфі***

Метод Дельфі є найбільш розповсюдженим методом експертних оцінок. Його авторами вважають американських дослідників О. Хелмера та Н. Делкі, які вперше застосували його у 50-х роках XX ст. з метою пошуку консенсусу серед групи експертів стосовно озброєння США підчас холодної війни 1950-1960-х рр.

Цей метод застосовується на етапах формулювання проблеми та оцінки різних способів її вирішення. Його особливістю є те, що експерти, працюють автономно, віддалено та анонімно під керівництвом модератора. Відсутність особистого спілкування між фахівцями, котрі часто мають свої принципові позиції, які можуть стати нездоланною перепорою у процесі виробітки спільного рішення, значно спрощує генерування ідей та вибір оптимального плану дій, упереджує конфліктні ситуації та домінування однієї особистості. Учасники не зустрічаються та навіть не знають хто саме залучений до обговорення й оцінки ситуації. Це забезпечує відкритість, чесність та об'єктивність думок і оцінок експертів. Весь процес контролює модератор, який не тільки збирає дані, але й відстежує обробку та розповсюдження інформації.

Для проведення цього методу необхідно підібрати групу експертів, котрі здатні проаналізувати та запропонувати рішення проблеми. Як і в інших видах групової роботи, тут доцільно підбирати осіб, які працюють у різних галузях, але дотичні до проблеми, яка виникла.

Використання методу Дельфі передбачає виконання наступних дій:

1. Формулювання проблеми та вибір модератора. Складається перелік питань, які стосуються проблеми. Зазвичай цей документ має вигляд анкети з відкритими питаннями, на які експерти повинні дати вичерпні та аргументовані відповіді. Модератор має викликати довіру експертів та неупереджено керувати процесом збору інформації та селекції рішень.
2. Робота експертів з анкетною анонімно. На цьому етапі експерти мають запропонувати перелік рішень проблеми у загальному вигляді.

3. Збір результатів анкетування. Модератор збирає та обробляє результати. Складається інтегральний документ, який містить усі варіанти рішень, що були запропоновані.
4. Робота експертів з переліком пропозицій. Усіх експертів ознайомлюють із судженнями інших. Кожен фахівець має надати конструктивну критику запропонованих рішень. Обрати ті з них, які на його думку є найбільш вдалим. Оцінки обов'язково аргументуються.
5. Збір результатів та обробка даних. Модератор аналізує критичні зауваження експертів. Видаляє з переліку ті варіанти, які отримали найбільшу кількість негативних оцінок. Складається новий список, який за кількістю варіантів рішень є значно менший та знову роздається експертам для роботи.
6. Повторення етапу роботи експертів з переліком рішень. Цей процес може повторюватись декілька раз доти, доки не буде сформований документ, який містить рішення узгоджені та схвалені всіма експертами.

Цей метод є найбільш ефективним, коли обмежень у часі для виробітки рішень, не існує. Метод Дельфі має певні переваги й недоліки. До переваг можна віднести: 1) можливість спокійного та об'єктивного вивчення й оцінки проблеми; 2) метод виключає можливість відкритих конфліктів чи зіткнень експертів, які дотримуються різних позицій, оскільки не допускається безпосередніх контактів учасників робочої групи; 3) можливість проводити опитування експертів, які значно віддалені один від іншого у просторі. Недоліками методу Дельфі є: 1) значні витрати часу та організаційних ресурсів для проведення експертизи; 2) можливість маніпулювання думками та оцінками з боку модератора групи; 3) високий суб'єктивізм оцінок; 4) імовірність обрання рішення не креативного по суті, але такого, яке отримало найбільшу кількість голосів експертів.

Проте, незважаючи на ці недоліки, метод Дельфі доцільно застосовувати в управлінні проектами.

### 3. Методи групової роботи.

Консультант з управління підчас реалізації проекту постійно взаємодіє з персоналом та керівництвом організації. Забезпечення ефективної групової роботи сприятиме не тільки успішній реалізації організаційних змін, але й створить добрий ґрунт для навчання співробітників клієнта.

Методи групової роботи спрямовані на створення згуртованих творчих груп (наприклад, управлінських команд), які здатні самостійно генерувати нові ідеї, сприяти особистісному розвитку учасників групи та вирішувати конкретні проблеми.

О. Пригожин вважає, що підчас групової роботи відбувається взаємне розкриття учасників та руйнуються стереотипи й бар'єри.

Групова робота формується за трьома напрямками:

1) Групова динаміка – передбачає створення умов для емоційного залучення учасників до роботи в групі, перетворення її у єдине ціле (формування відчуття МІ). Ціль групової динаміки – розкриття членів групи, їх інтеграція, узгодження цілей роботи та прояв їх сильних сторін. При організації групової роботи доцільно увести декілька правил, наприклад, намагатися уникати негативних висловів (особливо персональних), намагатися розуміти один одного, не давати оцінок один одному. Як правило, підчас групової роботи розкриваються лідерські якості деяких учасників, які задають тон роботи усій групі. Групова динаміка досягається шляхом взаємного розкриття членів групи, їх інтеграції, загального посилення та лідерства у групі.

2) Активізація колективного мислення. Головне завдання цього напрямку полягає у досягненні ефекту синергії. Виробітка ідей більш високої якості можлива за умови застосування консультантом різних методів, що активізують творче мислення і стимулюють групу до активної роботи. До таких методів відносять: візуалізацію процесу та результатів роботи, синектику, групову рефлексію, тимчасовий поділ групи, фасилітацію тощо. Важливе завдання консультанта на цьому етапі зводиться до того, щоб відчувати ситуацію та своєчасно застосовувати методи, які активізують роботу членів групи. Активізація мислення у групі проявляється у взаємній інтерпретації, схематичному зображенні проблем, що обговорюються, у синектиці, груповій рефлексії та тимчасовому поділі групи.

3) Робота по змісту передбачає знаходження рішення проблеми, тобто забезпечення практичного продукту роботи групи. Консультант надає відповідні теоретичні знання, ділиться практичним досвідом, коментує події та зміни, відтак, збагачує роботу групи і всієї організації за змістом. Крім цього, консультант може пропонувати й власні ідеї щодо вирішення проблем, тому часто він виконує роль активного учасника групової роботи.

Ці напрямки групової роботи логічно пов'язані та постійно сполучаються.

Методом групової роботи, який отримав визнання і найбільш часто використовується у роботі консультанта є *метод номінальних груп (МНГ)*. Цей метод був розроблений американськими спеціалістами Андре Л. Дельбеком та Ендрю Ван де Веном на основі соціально-психологічних досліджень нарад із прийняття рішень та узгодження групових суджень.

Метод номінальних груп – це один із способів колективного прийняття рішень. За формою – це старанно спланований структурований груповий процес, по суті – це стратегія рішення проблем та генерування ідей у групі. Цей метод доцільний у тих випадках, коли необхідно виявити та порівняти індивідуальні думки, з тим щоб отримати рішення, яке одна особа надати не може.

Для проведення методу номінальних груп необхідно дібрати групу у складі 8-12 осіб, які мають певну компетенцію та розуміють проблему, бажано не підпорядковуються один іншому безпосередньо. Тривалість роботи групи близько 2-3 годин.

Загальний план проведення засідання за методом номінальних груп:

1. Вступна частина (5-10 хвилин). Координатор має проінформувати учасників групи про проблему, яка вирішується, наголосити на правилах та етапах роботи, зазначити можливі варіанти використання отриманих результатів.
2. Мовчазне генерування ідей (10-15 хвилин). Учасники групової роботи самостійно формулюють відповіді на завдання, яке перед ними поставили. Фіксують усі думки навіть дуже незвичайні та спірні на папері. Робота відбувається у повній тиші.
3. Неупорядкований перелік ідей (40-50 хвилин). Члени команди по черзі висловлюють власні ідеї, які вони зафіксували на папері й ті, що виникли в процесі подальшої роботи. Координатор слідкує за тим, щоб усі учасники групи розуміли пропозиції однаково. Забороняється критикувати чи висловлюватись з приводу почутого. Усі висловлені ідеї фіксуються помічником координатора на дошці чи у комп'ютері.
4. Етап з'ясування ідей (30-40 хвилин). Координатор проголошує кожну ідею із списку та переконується, що вона зрозуміла усім учасникам. Допускається роз'яснення деяких ідей та комбінування. Важливо, щоб цей етап допоміг учасникам усвідомити ідеї, але не допускається їх оцінка.
5. Ранжування (10-15 хв.) та підрахунок (10-15 хв.). Кожен учасник обирає із списку чотири (вісім) чи більше пропозицій (залежить від кількості пунктів у загальному списку), які на його погляд є найбільш важливі чи вдалі. Потім відбувається ранжування. Обирають з них найбільш важливий пункт і приписується йому найвищий ранг, потім з тих, що залишились, обирають найменш вдалий – і приписують йому найнижчий ранг і так далі, поки не буде вичерпано весь список. Таке ранжування відбувається за допомогою заздалегідь підготовлених карток. Після ранжування відбувається підрахунок голосів. Цим займається координатор та помічник.
6. Заключна частина (5-10 хвилин). Координатор оголошує результати ранжування. На цьому етапі обговорюють підсумки голосування. Важливо зацентувати увагу на тих моментах, які викликали найбільший ступінь узгодженості. Координатор також з'ясовує перспективи використання отриманих результатів, обговорюються наступні кроки.

Таким чином, застосування методу номінальних груп призводить до збільшення продуктивності роботи групи завдяки синергетичному ефекту, який досягається шляхом правильного добору членів команди,

адекватною моделлю комунікації та точним і зрозумілим визначенням завдання.

4. Методи управлінського консультування, спрямовані на попередження та вирішення конфліктів.

Перебування консультанта у клієнтській компанії часто супроводжується виникненням ситуацій напруженості та конфліктності. Поява «нової людини», впровадження новацій, зміни, які виникають у результаті здійснення проекту, нездатність оцінити ризики можуть породжувати невдоволення, побоювання персоналу, і, як наслідок, конфлікти різної складності та інтенсивності. Консультант з управління повинен бути готовий до подібної реакції з боку співробітників організації та мати у своєму арсеналі методи роботи, спрямовані на попередження та вирішення конфліктів. Фахівець має розгледіти передумови виникнення конфліктних ситуацій та професійно їх нейтралізувати. З метою зняття причин конфліктності в організації можуть бути використані різні прийоми та методи роботи. Умовно їх можна розділити на дві групи: методи роботи з групою та методи індивідуальної роботи.

1. Методи роботи з групою. Вони орієнтовані на зняття причин виникнення конфліктності у групі. До цієї групи методів відносяться: метод поетапного створення нової групи та метод дзеркальної техніки.

Сутність *методу поетапного створення нової групи* на основі двох чи більше попередніх полягає у формуванні нової робочої групи для вирішення питань, які мають високу ступінь актуальності для більшості членів конфліктуючих таборів. Взаємодія груп відбувається у присутності та під повним контролем консультанта. Підчас зустрічі членів груп керівник (консультант) пропонує поміркувати над тим, які взаємовідносини склались між ними та яким чином їх можна налагодити. Після цього кожна група працює самостійно над складанням двох документів. У першому викладаються думки з приводу «групи-супротивника», у другому – припущення про те, що може сказати «група- супротивник» про їх групу. На загальній зустрічі під керівництвом консультанта обговорюються та уточнюються ці записи, висловлюються пропозиції стосовно майбутньої співпраці. Результатом цієї зустрічі стає взаємообмін інформацією та поштовх до виробітки оптимального рішення проблеми. Наступним етапом роботи стає вирішення двох завдань кожною з конфліктуючих груп. По-перше, обговорити претензії та пропозиції обох сторін, по-друге, ранжувати за ступенем важливості міжгрупові проблеми, що були виявлені. Після спільного узгодження складених переліків, формується робоча група з членів обох «таборів», уточнюються завдання, які вони мають вирішити, обговорюються строки виконання та критерії оцінки роботи. Через деякий час групи зустрічаються та аналізують зміни, що відбулись, висловлюють власні оцінки. Таким чином, конфлікт може бути урегульований повністю або вирішений частково, стануть явними



проблеми, що довгий час існували у латентній формі.

*Метод дзеркальної техніки.* Метод орієнтований на отримання однією з конфліктуючих груп максимально повної та об'єктивної інформації про себе шляхом збирання відгуків, думок та оцінок інших, тобто створення так званого, дзеркального відображення. Цей метод також заснований на проведенні ряду зустрічей представників конфліктуючих та інших груп під наглядом консультанта. Попередній етап цих зустрічей

– інтерв'ю консультанта з представниками різних груп з приводу з'ясування та уточнення комплексу проблем, що виникли. Під час зустрічей, група, про яку висловлюються інші, займає позицію спостерігача і практично не приймає участі у обговореннях. Вона уважно слідує за думками інших і тільки уточнює певні ідеї. Для з'ясування претензій та формування пропозицій формуються декілька мікрогруп. Вони випрацьовують власне бачення проблеми та пропонують декілька рішень проблеми. У загальному обговоренні цих пропозицій виникає план дій, встановлюються строки та назначаються виконавці.

2. Методи індивідуальної роботи (цільове навчання). Робота консультанта з окремими працівниками організації проводиться у вигляді довірливої бесіди і носить характер цільового навчання, коли шляхом надання необхідної інформації у співробітника формується інше бачення конфліктної ситуації. Індивідуальна робота консультанта може здійснюватись у різний спосіб. Найбільш розповсюдженими є методи «поради третіх осіб» та «консультування».

*Метод «поради третіх осіб»* має на меті налагодження стосунків між двома співробітниками організації шляхом надання порад «третьої особи» – консультанта. Його завдання полягає, по-перше, у діагностиці ситуації та наслідків розгортання конфлікту, по-друге, у класифікації претензій конфліктуючих сторін, по-третє, в організації зустрічі та налагодженні бесіди. Консультант повинен з'ясувати тип протиріч, що спровокували конфлікт. Вони можуть бути згруповані у дві категорії: ділові, що стосуються виконання професійних функцій, розподілу ресурсів, владних аспектів тощо та емоційні, пов'язані із емоційними оцінками, почуттями, особистісним ставленням, ціннісними орієнтаціями. Визначення цього моменту дозволяє консультанту правильно організувати бесіду. Він обирає оптимальні умови та стиль проведення зустрічі, приділяє однакову увагу обом сторонам. Шляхом надання порад, намагається налагодити довірливі та доброзичливі стосунки між співробітниками.

*Метод «консультування».* Цей метод найчастіше застосовується на етапі впровадження змін в організації, коли виникає ризик загострення опору та виникнення конфліктів з боку керівників та персоналу. В окремих керівників чи спеціалістів виникають питання, що стосуються особливостей їх участі у процесі змін чи відносно їх нових обов'язків та функцій. Враховуючи специфіку професійних домагань та

запобігаючи невдоволенню й конфлікту з боку таких працівників, консультант організовує додаткову консультацію, яку проводить фахівець-експерт з іншої організації. Він роз'яснює працівникам питання, які в них виникли.

Підсумовуючи зазначимо, що робота консультанта передбачає постійну взаємодію фахівця з керівником та персоналом клієнтської організації. Для отримання бажаного результату (як для керівника компанії, так і для самого консультанта) у практиці управлінського консультування фахівцями використовується цілий комплекс різноманітних методів. Це методи активізації творчого мислення, методи групової роботи, методи, спрямовані на попередження й вирішення конфліктів. Основне їх призначення полягає у налагодженні ефективної роботи колективу компанії та досягнення поставлених цілей.