

ПСИХОЛОГ В ОРГАНИЗАЦИИ
советы профессионалов

КОГИТО-ЦЕНТР

Психолог в организации. Советы профессионалов

«Когито-Центр»

2002

Психолог в организации. Советы профессионалов / «Когито-Центр», 2002

ISBN 5-89353-078-0

В свободных дискуссиях консультантов по организационному развитию обсуждаются наиболее актуальные проблемы консультирования руководителей и их ближайшего окружения, вопросы практической деятельности внешних и внутренних консультантов компаний. Участники дискуссий за «Круглым столом»: Герман Марасанов (ведущий), Ирэна Бешанова, Иван Бубнов, Андрей Вахин, Людмила Козлова, Татьяна Лобанова, Алла Леваева, Наталья Махалова, Елена Сокоп, Ксения Юхман.

ISBN 5-89353-078-0

, 2002

© Когито-Центр, 2002

Содержание

Предисловие редактора	6
1. Насколько консультант востребован как психолог?	8
2. Проблема взаимодействия внешнего и внутреннего консультантов	10
3. О профессионализме консультанта	13
4. О сущности консультирования	15
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Психолог в организации. Советы профессионалов

Редактор-составитель Г. И. Марасанов

© Марасанов Г. И., редактор-составитель, 2002

© Издательство «Когито центр», 2002

Предисловие редактора

Последнее десятилетие ушедшего века ярко отличалось от предыдущих периодов развития психологической практики в России. Можно сказать, что наконец-то все встало на свои места, и численность практикующих психологов не просто возросла, но возросла мощно и быстро.

Сегодня мы имеем намного больше психологов-практиков, чем теоретиков психологии. Конечно, можно обоснованно иронизировать по поводу всем понятной и знакомой проблемы перехода количества в качество, но времена, когда подавляющее число психологов занималось исключительно теоретическими изысканиями, по-видимому, безвозвратно ушли в прошлое, и это, несомненно, является фактом естественного, прогрессивного развития психологии.

Тем, кто давал себе труд наблюдать за становлением практической психологии как ремесла и практикующих психологов как ремесленников (необязательно в негативном смысле этого слова), легко было заметить, что практики-одиночки довольно быстро стали объединяться в разнообразные профессиональные сообщества. Внутри сообществ возникали свои корпоративные иерархии – «цеховые образования», которые, однако, по-разному взаимодействовали между собой. Научно-практические конференции, симпозиумы и семинары, проводимые в рамках какого-либо одного психологического «цеха», выдвигали на активную роль оратора «цеховых» лидеров, а пассивную, внимающую позицию занимали приверженцы, последователи и любопытствующие. По некоторым признакам, такое «распределение обязанностей» сохраняется и в настоящее время.

Для психологов-консультантов, работающих с организациями, проблема «цеховой» корпоративности стоит еще более остро, прежде всего потому, что сегодня с организациями и в организациях работает, по-видимому, наиболее многочисленный отряд практикующих психологов. Возможность обсудить свои проблемы на традиционных научных конференциях у большинства практиков по причинам, указанным выше, минимальна. Публикация тезисов в сборниках материалов этих конференций здесь может в расчет не приниматься, поскольку их автор лишен возможности услышать не только ответные выступления, но и простые реплики по поводу написанного им. Остроту ситуации отчасти смягчают клубы, создаваемые в рамках профессиональных сообществ консультантов. Но, тем не менее, проблема быть услышанным у рядового практика остается.

Именно эти соображения стали основой проекта, получившего рабочее название «дискуссии за круглым столом», посвященного проблемам психологического консультирования. Надо заметить, что первоначально идея возродить «круглые столы» как предельно открытую, максимально демократичную и свободную форму научной дискуссии по различным вопросам прикладной и практической психологии принадлежала профессору А. А. Деркачу. В течение нескольких последних лет такие «вольные форумы» успешно проводятся в Российской академии государственной службы при президенте РФ. Здесь в качестве активных участников и собеседников, как правило, выступают не только признанные авторитеты, но, прежде всего, психологи-практики, имеющие большой опыт работы и малую известность.

При организации подобных дискуссий мы постарались максимально отойти от привычных стереотипов. Превратив наш «круглый стол» в постоянно действующий форум, мы имеем намерение и в дальнейшем оставаться открытыми для всех.

Перед вами литературно обработанная стенограмма свободного обсуждения тех проблем, которые всплывали в качестве дискуссионных тем непосредственно по ходу форума. Никто из участников «вольного форума» не продумывал своего выступления заранее. Одним из основных правил работы нашего «круглого стола» стало разрешение перебивать друг друга, переходить с темы на тему, высказываться предельно спонтанно. Обмен опытом, взаимное лич-

ностно-профессиональное «узнавание» в такой принципиально неорганизованной атмосфере, как оказалось, происходят весьма интенсивно. Довольно быстро мы поняли, что публикация этих стенограмм, а точнее говоря, фонограмм, представляет интерес для коллег, поскольку является своеобразным приглашением к обсуждению того, что кажется актуальным любому практикующему консультанту.

Предлагаемый вниманию читателя текст в оригинале представлял собой бумажный вариант одной фонограммы. Поскольку текст объемом в несколько печатных листов, не имеющих никакой структуры, затруднителен для чтения, то в процессе редактирования была принята попытка выделить обсуждаемые темы. При этом необходимо учесть, что названия разделов лишь приблизительно отражают то, о чем спорят, про что говорят участники в соответствующей части дискуссии, поскольку никто из них предварительно не договаривался придерживаться только определенного вопроса.

Настоящая публикация смогла увидеть свет во многом благодаря Надежде и Татьяне Игнатовым, выполнившим объемную и кропотливую работу по видеозаписи «дискуссий за круглым столом», расшифровке фонограмм и последующей подготовке текста к печати.

Герман Марасанов

1. Насколько консультант востребован как психолог?

Г. Марасанов: Глубокоуважаемые коллеги! Я признателен вам за то, что нашли время принять участие в этом несколько необычном мероприятии. Сегодня мы попытаемся в меру своих возможностей отойти от сложившихся традиций. Известно ведь, что любая научно-практическая конференция представляет собой череду докладов и сообщений, заканчивающихся парой вопросов из зала. Даже заседания по секциям нередко выглядят также. Не менее известен и тот факт, что практикующий психолог, психолог-консультант – это чаще всего профессионал не пишущий, а действующий и говорящий. Поэтому сегодня мы попробуем организовать спонтанное обсуждение проблем, с которыми сталкивается психолог в организации. Мне кажется, что отсутствие подготовленных текстов выступлений позволит получить качественно иные эффекты от нашего «круглого стола». Мне хочется, чтобы открываемый нами «круглый стол» оказался таковым не только в переносном, но и в прямом смысле.

Теперь что касается темы. Проблем у психолога в организации, конечно же, хватает. Здесь и общеизвестные, решение которых, тем не менее, каждый раз требует эксклюзивных усилий, и специфические, зависящие от особенностей психолога, конкретной организации, ситуации, в которой эта организация находится, и т. д. Позволю себе для, так сказать, затравки напомнить ряд проблем, относящихся к общеизвестным. Это, во-первых, задача определения носителя проблемы и заказчика ее решения. Очевидно, что интересы владельца, руководителя (если он нанятый менеджер), персонала организации отнюдь не совпадают. Грубо говоря, можно поставить вечный вопрос: на кого работать психологу-консультанту? Экономист-консультант, финансист-консультант, даже маркетолог-консультант ответят однозначно – на владельца: он «заказывает музыку». Но для психолога-консультанта это совсем не очевидно. Понятно же, что крайности опасны, а компромиссы нередко неэффективны. Сотрудничество всех трех упомянутых выше сторон также часто выглядит лишь голубой мечтой. Каждый, кто знаком с консультативной работой не по книгам и рассказам очевидцев, знает, как непросто опознать и нейтрализовать стихийное сопротивление деятельности консультанта со стороны топ-менеджмента организации, превратить руководителей в союзников и соучастников, если консультант заручился «наверху» поддержкой, но управленческая команда по каким-то причинам восприняла его активность как угрозу. Безусловно, на общем уровне существуют рекомендации, советы, даже процедуры, позволяющие избежать такой ситуации, но проблема остается, не правда ли? То же можно сказать и о работе консультанта, не получившего возможности доступа к первому лицу фирмы. Это часто бывает в крупных организациях. «Теоретические» рекомендации здесь сводятся к тому, чтобы все же найти возможность выхода «наверх». А если это невозможно, и сопротивление, даже саботаж, исходят именно сверху? Ведь такие формулы запроса, как «сделайте нам красиво» или «давайте все менять, никого не трогая и ничего не меняя», постоянно сопутствуют нашей практической работе. Кроме того, существует проблема взаимоотношений приглашенного консультанта и внутренней психологической (консультативной) службы, действующей в организации.

Мне, например, нередко приходится сталкиваться с самыми разными наименованиями служб внутреннего консалтинга. Сегодня в крупных и крупнейших финансово-промышленных группах подобные службы носят такие названия, как «управление стратегического и организационного развития», «отдел социальной политики и корпоративной культуры», «группа оценки и коррекции организационно-функциональных процессов» и прочие, менее оригинальные. Известно, что отечественный консультант, как правило, имеет «психологическое прошлое», которого, по ряду причин, стыдится, маскируясь под консультанта по организационному развитию. Но все же наиболее успешными в этом деле оказываются именно психологи, а отнюдь не экономисты, маркетологи, финансисты и производственники. Итак, к ряду общеиз-

вестных проблем психолога в организации, на мой взгляд, можно отнести проблемы определения клиента, преодоления сопротивления изменениям и проблему взаимоотношений внешнего и внутреннего консультантов. Наверняка у присутствующих есть отклики на эту тему.

К. Юхман: Я бы поставила вопрос по-другому. Насколько эта должность – психолог-консультант, – этот человек, эта единица нужна организации и бизнесу вообще? Это касается как внутреннего, так и внешнего консультанта. Насколько консультант нужен как психолог? Я постоянно ощущаю необходимость ориентироваться в бизнесе и в деятельности моих клиентов, то есть ориентироваться в стратегиях бизнеса, иметь ответ на вопрос о том, каковы стратегии работы моего клиента. Это помимо того, что я психолог. По большому счету, базовое психологическое образование не играет здесь важной роли – оно побочно, не первично. И то, чем я сейчас занимаюсь, требует от меня обладания навыками стратегического видения, планирования деятельности, умения встраивать тренинги и консультации в контекст и сферу деятельности клиента. Мне нужно, чтобы моя работа была понятна максимально большому количеству руководителей моей организации, чтобы то, что я делаю, зримо работало на повышение эффективности ее деятельности и приносило клиенту ощутимую пользу. Проблема в том, как этого добиться? Вот с чего нужно сейчас начинать обсуждение.

И. Бешанова: Меня немного удивляет тезис о том, что консультант равен психологу. Консультант не равен психологу. Консультант – это одновременно и психолог, и экономист, и финансист, и управленец, и юрист, и маркетолог, и «пиарщик», и многое другое. Сейчас я говорю именно о внутреннем психологе. На самом деле я считаю, что такое сочетание должно присутствовать и во внешнем, и во внутреннем психологе-консультанте. Ведь если мы говорим о профессии психолога, мы исходим из представлений о той базе, квалификации, о тех специальностях, которые существовали задолго до того, как сформировался российский бизнес. Сейчас российский бизнес в каком-то смысле сформировался. Я, например, работаю руководителем службы персонала, хотя фактически выполняю в организации функции внутреннего консультанта. Вот несколько конкретных задач, которые мне приходится решать как руководителю службы персонала. Можно ли найти где-нибудь людей, которые готовят менеджеров по продаже, финансовых аналитиков? Самый очевидный ответ будет отрицательным. Потому что нет таких специальностей, не готовят в университетах и институтах таких людей. Между тем требования, предъявляемые организацией, предполагают некое совмещение навыков и выполняемых функций, знаний и профессиональных умений. А потому мы ищем людей, определяя некие приоритеты. И дальше думаем, что проще: экономиста научить математике, математика научить вести переговоры или психолога научить экономике...

Г. Марасанов: Но вы же по образованию психолог. Наверняка ваша психологическая подготовка помогает вам ориентироваться в проблемах организации.

И. Бешанова: Да, действительно, мое базовое образование психологическое: я психолог, преподаватель психологии, и, тем не менее, этого совершенно недостаточно. Если я самостоятельно не разберусь в том, что из себя представляет организация в принципе, что такое экономика, финансы, рынок клиентов и т. д., я никогда в жизни не сделаю ничего продуктивного как консультант.

2. Проблема взаимодействия внешнего и внутреннего консультантов

И. Бешанова: В организации я возглавляю службу персонала. Можно сказать, что эта служба по сути своей является службой внутреннего консалтинга. Это позволяет мне видеть работу своих коллег – внешних консультантов, когда они появляются у нас в компании. Нередко вызывает некоторое недоумение готовность иного внешнего консультанта браться за решение проблем в той организации, бизнес которой он не знает. За время своей профессиональной деятельности мне приходилось неоднократно менять места работы. Если я как руководитель службы персонала переходила в организацию, бизнес которой резко отличался оттого, что был в предыдущей компании, я вынуждена была усиленно заниматься самообразованием. Смена места работы приводила к тому, что я почти месяц изучала и анализировала, какова рыночная ниша, занимаемая новой для меня фирмой, какие финансовые показатели здесь являются ключевыми и т. д. Иначе, как мне кажется, вообще невозможно осуществлять консалтинг.

Для меня мало понятно, почему многие компании, имеющие в своем штате специалистов по организационному развитию, по экономической психологии, по работе с персоналом, по маркетингу, тем не менее, склонны приглашать внешних консультантов для решения таких специфических задач, как, например, формирование и выработка миссии, стратегических целей, корпоративных ценностей, оптимизация организационной структуры? Это что, дань моде? Ведь именно внутренние консультанты в большей степени подготовлены к такого рода работе. Или здесь, как в поговорке, «нет пророка в отечестве своем»?

На самом деле, мне кажется, что уровень сложности и ответственности задач, поручаемых внутреннему консультанту руководством, зависит, прежде всего, от степени доверия к нему как к специалисту и от профессиональных притязаний внутреннего консультанта. Думается, что в этом кроется причина ограничений в работе внутреннего консультанта, какую бы должность он ни занимал в организации. Что же касается внешних консультантов...

На что часто возникает злость у меня и моих коллег при столкновении с ними? Приходят, например, в организацию внешние консультанты. У них, как правило, есть свой продукт, который нужно продать. Каждая консалтинговая компания имеет в качестве такого продукта некую технологию. Это может быть технология организационного консультирования, технология подбора персонала, технология аттестации. И получается, что иная консалтинговая фирма работает с организацией не столько ради того, чтобы помочь ей, сколько для того, чтобы удачно продать свой продукт, произвести впечатление, поразить, удивить клиента, получить гонорар и уйти. Именно для этого внешние консультанты так много внимания уделяют упаковке. Они демонстрируют кучу разнообразных справочно-аналитических материалов, они приносят красивые экранчики, слайды и т. д. И сидит иной руководитель, разглядывает разноцветные диаграммы, слушает эффектные фразы, значение которых туманно, и, не до конца понимая, о чем речь, тем не менее, «покупается» мгновенно. И он мне, своему внутреннему консультанту, говорит: «Как же так? Посмотри, как тут все красиво! Давай попробуем поработать с ними».

Г. Марасанов: И в его словах вы слышите косвенный упрек в свой адрес?

И. Бешанова: Да. Но чем я как внутренний консультант отличаюсь от консалтинговой компании, стремящейся заполучить контракт? На мой взгляд, тем, что я не имею заранее заготовленного на продажу продукта или консалтинговой услуги, под которую ищу нуждающегося в ней клиента. Когда я прихожу в организацию, я говорю: «Мы сначала займемся комплексным анализом деятельности организации, а затем уже будем решать, какие консультативные технологии в данном случае будут наиболее уместны и эффективны». Как мне кажется, у внутренних

консультантов набор технологий, техник, приемов работы неизбежно должен быть шире, чем у консультантов внешних, иначе невозможно долго быть востребованным и постоянно работать в одной организации. Мы приходим в организацию и должны обслуживать ее полностью, а не продавать одну-единственную технологию.

Г. Марасанов: То есть, вы видите, что внешние консультанты чаще всего продают один конкретный продукт, специализируясь на какой-либо одной услуге, оказываемой организацией, а внутренние консультанты вынуждены быть специалистами широкого профиля.

И. Бетанова: Да. При этом нередко таких продуктов у компании может быть несколько, и тогда эти консалтинговые продукты и услуги складываются в некий «системный пакет», который представляет собой, в определенном смысле, уже глобальное консалтинговое предложение. Другое дело, насколько универсально и действительно глобально это консалтинговое предложение. Если оно касается всей организации, то будет иметь название «организационное консультирование».

Г. Марасанов: И можно сказать, что какой бы широкой ни была палитра продуктов, предлагаемых внешними консультантами, она, тем не менее, будет беднее реальности, в которую погружен внутренний консультант.

И. Бетанова: Да. Более того, работа внешних консультантов в большинстве случаев создает проблему для работы внутреннего консультанта. Ведь как это все выглядит на практике? Приходят некие внешние консультанты, презентующие себя как носители истины, как гуру, заключают контракт на полгода и говорят, например: «Ребята, мы вам продаем организационную структуру». Иная компания покупает это, не понимая того, что под купленную организационную структуру нужно построить корпоративную культуру, систему принятия управленческих решений, переоценить, а при необходимости, и поменять персонал, модифицировать систему подбора, обучения кадров и многое другое, что возможно реализовать лишь силами постоянно действующей внутренней службы. Может, я кого-то упрекаю незаслуженно, но, к сожалению, внешние консультанты стремятся работать, как правило, с руководителями, а не с функциональными, линейными подразделениями. Когда они продали свои услуги руководителю, он вызывает к себе внутреннего консультанта: «Вот тебе 150 методик. Теперь внедряй!» Я, оказавшись в роли такой благодетельствованной, обязательно скажу: «Пardon! Как я буду внедрять чужой продукт? Вы мне принесли ту методику и технику работы, которая не совпадает с моими приемами и способами, выстроенными на основе детального анализа нашей конкретной ситуации». Проблема внутреннего консультанта, одним словом, здесь состоит в том, что он вынужден внедрять и те методы, в разработке которых он не участвовал, нести ответственность за результативность и за отсроченные эффекты одноразового вмешательства внешних консультантов.

Г. Марасанов: То есть руководитель вместе с внешними консультантами ждет от вас признательности за то, что они вам показали новые способы работы.

И. Бетанова: Да. Дескать, бери и работай, и внедряй.

Г. Марасанов: И вы лично, по-видимому, сталкивались с подобными ситуациями.

И. Бетанова: Я с этим сталкиваюсь сейчас. На сегодня это моя реальная проблема в той организации, в которую я пришла. Я в этой организации работаю недавно – 2 месяца. Как раз 2 месяца назад там завершился большой проект, выполненный одной из крупных консалтинговых компаний. Иными словами, получилось так, что, с одной стороны, меня пригласили в компанию для создания эффективной системы управления персоналом, а, с другой стороны, в организации уже есть проект на эту тему, предложенный внешними консультантами. И вот я, как специалист, видящий проблему изнутри, склоняюсь к тому, чтобы внедрять свой вариант системы управления персоналом, а руководство недоумевает, почему бы мне не основываться на проекте, уже разработанном консалтинговой компанией. Если брать за основу мой вариант, то, с точки зрения владельца, получается, что на внешний консалтинг деньги потрачены

зря. Если ориентироваться на консалтинговую компанию, то нужно что-то делать со мной. При этом я говорю владельцу, что беру на себя ответственность за тот проект, который я буду делать. Внешние же консультанты заявляют ему: «Мы доводим процесс внедрения разработанной нами системы лишь до определенной стадии. Поскольку оговоренные в контракте результаты достигнуты, то все замечательно. Теперь мы вам, также как и вы нам, ничего не должны». В настоящее время приглашенных консультантов и след простыл, а я вынуждена заниматься обслуживанием чужого продукта.

Я вижу здесь реальную общую проблему, а не только частный случай. Может быть, она связана с несогласованностью или неразвитостью рынка консалтинга, когда недооценивается фактор комплексности проведения любой реорганизации. Любое нововведение, конечно же, разумно начинать сверху, но нельзя в этой работе ограничиваться взаимодействием только с генеральным директором.

Л. Козлова: Может быть, вам просто не повезло с той консалтинговой компанией и с теми консультантами, с которыми вам пришлось столкнуться. Я бы не стала так обобщать.

И. Бетанова: Я здесь говорю лишь о своем взгляде на проблему взаимодействия внутреннего и внешнего консультантов.

Г. Марасанов: Ирена, я попытаюсь резюмировать высказанную вами точку зрения. Итак, во-первых, область профессиональной активности внешнего консультанта в большинстве случаев ограничивается работой с руководителем и его ближайшим окружением, а не со всей организацией в целом.

Во-вторых, внешний консультант нередко располагает палитрой услуг, заведомо более бедной, чем та проблемная реальность, в которую погружена консультируемая им организация.

И, в-третьих, на Ваш взгляд, внешний консультант более ограничен в возможностях адаптировать свои технологии работы к особенностям клиентской организации из-за неизбежно поверхностного знакомства с ней, и из-за того, что он действует в относительно короткий промежуток времени, обозначенный в контракте.

Получается, что работа, или «интервенция», внешнего консультанта, как правило, порождает побочные непродуктивные проблемы для службы внутреннего консалтинга, если, конечно, таковой в организации имеется. И, таким образом, по вашей логике получается, что деятельность приглашенных консультантов в меньшей степени способствует развитию организации, чем работа внутреннего консалтинга.

Л. Козлова: На мой взгляд, такое резюме не должно содержать утверждения о том, что описанные недостатки внешнего консалтинга существуют как общая тенденция. Мне кажется, что те проблемы, которые мы сейчас обозначили, замыкаются на конкретной личности консультанта, на той парадигме, которую он выбирает для работы с организацией. В представленной ситуации я вижу проблему гарантий. Действительно, дело в том, что гарантии, которые может предоставить внутренний консультант, намного более весомы, чем гарантии, предоставляемые консультантом внешним. А с тем, что данное резюме может выступить в роли обобщенной оценки различий между внутренним и внешним консалтингом, я, пожалуй, не согласна. Не всегда возникают ситуации, подобные той, о которой было рассказано. Это, скорее, частный случай.

И. Бешанова: Я говорю о том случае, с которым столкнулась в своей профессиональной практике, и, к сожалению, не в первый раз. Компания, которая консультировала нас, является одним из лидеров на рынке консалтинга. Это, в частности, показывают ее рейтинги по Москве. Можно сказать, что мои руководители просто «купились» на рейтинги.

3. О профессионализме консультанта

Л. Козлова: Начнем с того, что профессиональное общество консультантов только начинает складываться и ситуация, которую мы здесь обсуждаем, мне кажется, является ярким примером непрофессионализма конкретных консультантов. Конечно же, абсолютно непрофессионально и недальновидно вести работу лишь с главой фирмы...

И. Бетанова: А вы знаете, мероприятия, которые проводили внешние консультанты, очень понравились персоналу, участвовавшему в них. Людей собрали на некую тусовку и дали им возможность высказаться, они поучаствовали в разнообразных игровых процедурах коммуникативной направленности, не говоря уже о том, что все происходило на природе, всех вывезли за город, и народ, кроме всего прочего, очень хорошо провел выходные. Так что, в определенном смысле, внешние консультанты молодцы. Они получили позитивную обратную связь непосредственно после своего мероприятия...

Г. Марасанов: Но, Ирэна, вы, по сути, сходитесь с Людмилой во мнениях о том, сегодня рынок консалтинга явно недоразвит. По-вашему, его недоразвитость проявляется еще и в не достаточно высоком уровне профессионализма многих его участников. Ведь ваши иллюстрации именно это отражают, да?

Л. Козлова: Дело в том, что мне приходится заниматься продажей консалтинговых услуг организациям-клиентам. Я, действительно, часто сталкиваюсь с тем, что иногда руководитель готов купить отсутствие консультативных технологий в хорошей обертке. Но, опять-таки, здесь встает вопрос профессионализма другой стороны – профессионализма клиента.

Г. Марасанов: Точнее говоря, это вопрос готовности клиента к получению консалтинговых услуг, его способности оценить их качество. Сегодня есть еще много возможностей, извините за выражение, «впаривать халтуру» клиенту. Он еще не в полной мере искушен. У многих руководителей и владельцев, у большинства предпринимателей, акционеров, топ-менеджеров все еще не хватает практического опыта пользования консалтинговыми услугами.

Л. Козлова: Если консультант или консалтинговая компания готовы ставить на карту свое имя, предлагая некачественный продукт, то в этом, конечно, проявляются либо их недальновидность, либо неадекватность профессиональной самооценки. Плохой консалтинговый проект, на мой взгляд, всегда заканчивается недовольством клиента. Кроме того, негативная информация о консалтинговой фирме неизбежно распространяется среди потенциальных клиентов, а сопутствующим эффектом некачественного консалтинга является формирование у клиентских организаций и предприятий негативного отношения к подобного рода работе в принципе. Непрофессионально выполненные проекты создают недоверие руководителей к консалтингу в целом.

Н. Махалова: Я вижу здесь несколько существенных моментов. Во-первых, руководители родственных предприятий знают друг друга. Они общаются между собой, и, конечно же, обмениваются информацией, в том числе и о своем опыте взаимодействия с консалтинговыми фирмами. Негативное, как, впрочем, и позитивное впечатление о работе внешнего консультанта распространится довольно быстро. Второй момент относится к проблеме преодоления внешним консультантом сопротивления предлагаемым им изменениям со стороны различных категорий менеджеров клиентской организации. По своему опыту знаю, как часто приходится сталкиваться с изначально негативным отношением к себе как внешнему консультанту, когда приходишь в компанию. Нередко тебя воспринимают в штыки, и сразу приходится ломать какие-то барьеры для того, чтобы хоть что-то сделать. Третий момент связан с возможностями и ограничениями, существующими у внутреннего консультанта. Его, входящего в штат организации, зачастую воспринимают как «своего», а известно, что нет пророка в отечестве своем. Хотя внутренний консультант видит проблему изнутри, «варится» в обыденной жизни орга-

низации, но он лишен возможности видеть и сравнивать свою ситуацию с похожими затруднениями, возникающими в других компаниях. Ведь бывает так, что одна и та же проблема кажется неразрешимой в одной организации, а в другой уже найден путь преодоления подобных трудностей. И внутренний консультант, если он не имеет возможности для конструктивного взаимодействия и информационного обмена с консультантом приглашенным, вынужден «изобретать велосипед», самостоятельно проходя уже пройденный кем-то путь. Создание нормального профессионального контакта между внутренним и внешним консультантами способствует оптимальному разрешению очень многих проблем в клиентской организации. Можно сказать, что в результате такого взаимодействия расширяется поле продуктивности консультативной деятельности в целом.

Г. Марасанов: Для меня очень важно то, что вы говорите. Поскольку я внешний консультант, мне знакомы эти проблемы. Я часто говорю руководителю той или другой клиентской организации: «Я – птица перелетная, я заразу переносу». Рассказ о том, что нечто подобное проблеме, возникшей в данной организации, уже встречалось мне в моей консультативной практике, как правило, вызывает острый интерес у клиента. Людям вообще очень важен прецедент. Но если не складывается конструктивного взаимодействия с внутренним консультантом? Если консультант-«пришелец» и консультант-«абориген» не находят общего языка, то, чаще всего, в менее выгодном положении все же оказывается «абориген». Его, бедного, даже жалко становится, как ему тяжело и непросто.

И. Бешанова: Нет, внутренний консультант отнюдь не бедный. На самом деле у него есть один плюс – в большинстве случаев именно своего, внутреннего консультанта с большей готовностью поддерживает команда, весь персонал. То, что может сделать внутренний консультант, конечно, сделает и приглашенный «варяг». Но на ту же консалтинговую процедуру «варягу» придется потратить в десять раз больше усилий. Я как внутренний консультант всегда буду в более выигрышном положении, поскольку меня будут поддерживать практически все директора нашей компании. Право на их поддержку я зарабатывала не наскоком, а в процессе каждодневной работы. Для меня залогом успешной работы в обязательном порядке является ощущение себя членом команды.

Г. Марасанов: То есть ресурс внедрения нововведений у внутреннего консультанта, на ваш взгляд, значительно выше, чем у приглашенного?

И. Бешанова: Да. А у внешнего консультанта сильнее ресурс воздействия на руководителя. И этот ресурс связан, прежде всего, со своеобразным эффектом новизны, возникающим от самого факта появления «свежего» человека, имеющего взгляд извне на проблемы консультируемой компании. Иному руководителю уже донельзя надоели совещания по одному и тому же кругу проблем, мало способствующие их разрешению. На решительные действия, к которым склоняет его внутренний консалтинг, руководитель не в полной мере готов. Принять управленческое решение, пусть и сопряженное с некоторым риском, но открывающее возможности для дальнейшего развития организации, нередко помогает мнение внешнего консультанта. И, действительно, когда в организацию приходит новый человек, приглашенный на роль консультанта, руководителю просто интереснее общаться с ним, выслушать новую точку зрения и сравнить ее с теми рекомендациями, которые он слышал раньше. Это, конечно же, помогает руководителю отважиться на ответственные управленческие решения.

4. О сущности консультирования

Г. Марасанов: Таким образом, можно сказать, что в оптимальном варианте у нас получается единое пространство, в котором внешний и внутренний консультанты взаимно дополняют друг друга. Однако, какой бы ни была консультативная позиция, мы не можем не учитывать при этом субъективные ожидания клиента, его склонность к переоценке, недооценке возможностей консультирования, к навязыванию консультанту деятельности, не свойственной последнему. Здесь встает вопрос о содержании нашей работы. В частности, чисто психологическим содержанием консультативной деятельности, на мой взгляд, является работа, предполагающая проникновение, вхождение в новую для консультанта субъективную систему профессионального и личностного мировосприятия клиента.

И. Бетанова: Это необходимая задача. Здесь консультанту важно начать ориентироваться в наиболее существенных деталях, подробностях. Каждый раз для этого потребуется разное время и различная подготовка.

Г. Марасанов: Ориентированность на проникновение в какой-то другой жизненный мир, только не конкретного лица, что предполагается в индивидуальном консультировании, а в жизнедеятельность целой организации – это, все-таки, некая психологическая задача.

И. Бетанова: Я так не думаю. Это всего лишь задача структурирования открывающейся нам иной реальности.

Г. Марасанов: Но тогда чем это отличается от работы психолога при индивидуальном консультировании, когда я должен освоить систему субъективных жизненных представлений моего клиента, начать ориентироваться в его жизненном мире, научиться мыслить его категориями...

И. Бетанова: Между индивидуальным и организационным консультированием все же существует большая разница.

Г. Марасанов: Разница существует между жизненными мирами человека и организации. Консультативная задача познания и вхождения в эти миры, в общем-то, едина.

А. Вахин: Кстати, почему именно психологи завоевали рынок организационного консультирования, несмотря на достаточное количество профессионалов в области экономики и управления? Сегодня очевидно, что экономисты, финансисты, управленцы позиционируются в качестве консультантов несколько иным образом, не составляя конкуренции организационным консультантам. Психолог, на мой взгляд, умеет лучше других специалистов делать одно дело – устанавливать отношения доверия. Может быть, он многого другого не умеет, но, наверное, только доверие является основным инструментом воздействия на организацию, куда бы мы ни попали – к руководителю, или непосредственно в управляемый им коллектив. И психолог как консультант будет неполноценен, если он ограничивается только тем, что добивается доверия генерального директора клиентской организации. В этом случае дальше частного личного консультирования дело не пойдет. Называть такого специалиста организационным консультантом, организационным психологом вряд ли правильно, поскольку он, видимо, не умеет работать собственно с организацией. А охватывать своей работой всю организацию необходимо хотя бы потому, что корни проблем руководителя находятся в «теле» его организации, точнее, в головах сотрудников. На поверхностном уровне трудности в развитии организации проявляются в довольно стандартных сюжетах. Это проблемы распределения денег, взаимоотношений в управленческой команде и линейных подразделениях, информационных стрессов топ-менеджеров и т. п. Но когда мы «зацикливаемся» только на работе с самим шефом, – пусть и очень классной работе, поддерживающей его (да и нас самих), – мы оставляем за бортом, собственно говоря, центральный пласт работы – консультативное взаимодействие с коллективом. Те психологи, которые останавливаются лишь на консультировании первых лиц, невольно фор-

мируют неполноценное представление о деятельности организационного консультанта среди наших потенциальных клиентов, дискредитируют эту деятельность.

Г. Марасанов: Я думаю, не дискредитируют, а усложняют дальнейшее решение консультативных задач для тех, кто приходит вслед за ними. Ведь у внешнего консультанта на любом этапе его работы всегда имеются абсолютно конкретные задачи.

А. Вахин: Я говорю про дискредитацию вот почему. Профессию организационного консультанта дискредитирует каждый случай несоответствия ожиданий клиента-руководителя и полученных им результатов, не говоря уж о его досаде по поводу впустую потраченных на консультанта времени и средств. Да, в первое время у клиента-руководителя, может, и будет присутствовать иллюзия решенной проблемы. Дескать, интересно и полезно было обсудить нечто с консультантом. Но консультант ушел, и что у клиента поменялось? Что осталось, кроме ощущений? Ничего. Почему так получается? Потому, что проблема, существующая в коллективе, в «теле» организации, так и осталась нерешенной. Спустя какое-то время руководитель будет уже вспоминать об этом консультировании с меньшей благодарностью. Попробуйте по прошествии времени спросить его о пользе консалтинговых услуг. Наверняка в ответ можно будет услышать, что «да, были консультанты, что-то делали, получили гонорар...» А зачем они были нужны – в общем-то неясно.

Но существует другая сторона этой проблемы. Представьте, что приходит консультант по управлению, который о психологии не имеет представления, и говорит: «Я вам сейчас сделаю так, что все будет хорошо». Это, кстати, пример из моего давнего опыта работы. А после первых встреч такой консультант говорит про клиента: «Ну он же тупица, этот руководитель! Самая большая проблема в данной организации – это ее шеф. Надо его выкинуть, изолировать, сделать так, чтобы он не мешал всем работать. И все будет хорошо, у него бизнес пойдет». Таким образом, консультант ставит себя в определенную оппозицию по отношению к клиенту. Получается, что консультант доказывает своему клиенту, что клиент – идиот. При этом очевидно, что консультант хорошо знает и понимает структуру деятельности своего клиента. Так, он за полтора часа может объяснить клиенту структуру финансовых потоков, оптимальных для клиентской организации. Но... клиент расстается с таким консультантом с чувством глубокого дискомфорта, хотя и говорит «спасибо». При этом, кроме «спасибо», консультанту здесь мало что достается. Гонорара такому консультанту не дождаться. Весь процесс работы в этом случае пройдет за одну или за две встречи. Клиент расстается с консультантом, довольный тем, что получил «рецепт своего счастья» и ничего не заплатил. Это происходит, на мой взгляд, потому, что консультант не попадает в «тело» организации. Можно привести много подобных примеров. Вообще, я убежден, что психологи, которые хотят закрепиться на рынке организационного консалтинга, обязательно вынуждены погружаться в сущность маркетинга, менеджмента, экономики, бюджетирования и т. п. Это единственный путь выживания психолога на рынке консалтинговых услуг.

Г. Марасанов: Вы сказали сейчас «вынуждены погружаться...». Я же считаю, что подобное «погружение» является неотъемлемой частью профессиональной деятельности психолога-консультанта. Психология для многих наших клиентов – это некий концентрат, который, как любой концентрат, невозможно употреблять, не разбавляя. Клиент значительно легче воспринимает психологию, растворенную в менеджменте, маркетинге, конфликтологии, экономике, управлении финансовыми и информационными потоками и в прочих понятных для него содержаниях. Вероятно, это одна из причин, по которой многие консультанты стали выбрасывать слово «психолог» из своих визиток.

Но складывается впечатление, что существует еще одна причина, по которой психологи, занимающиеся организационным консультированием, избегают признания в своей профессиональной причастности к психологии. Я вижу, что сегодня проблема психолога в России такая же, какой была проблема педагога лет 30–40 тому назад, когда педагогом у нас становился

любой. Так, считалось, что в школе все – от уборщицы до директора – должны были быть немного педагогами. Трудовые коллективы выдвигали рабочих в наставники для так называемых «трудных подростков». Подразумевалось, что классовое чутье рабочего человека заменит ему педагогический профессионализм. В результате профессия педагога была дискредитирована. Педагогов за советский период было подготовлено чрезмерно много, а через некоторое время слово «пединститут» превратилось чуть ли не в ругательство. Нечто подобное происходит сегодня и с профессией «практический психолог». Заметьте, в названии почему-то стоит не «практикующий», а «практический». Это что, антоним «теоретическому»? Сегодня психологов готовят все. Один из самых ярких для меня примеров – это завод-ВТУЗ при Новолипецком металлургическом комбинате, где высококвалифицированные рабочие получали высшее образование. Сегодня этот сугубо технический вуз выпускает менеджеров, юристов и психологов. Это не единственный пример. Дискредитация профессии психолога-консультанта нарастает стихийно. Мы здесь можем обмениваться самыми курьезными примерами на тему, как пришел кто-то к клиенту, назвавшись консультантом-психологом, и так усложнил дальнейшую работу с данной клиентской организацией, сформировал там настолько негативное представление о консалтинге, что для всех консультантов, идущих следом, путь туда будет закрыт. Поскольку данная ситуация является чрезвычайно распространенной, то к ней следует быть готовым. Нельзя игнорировать то,

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.