

The background features a light blue textured surface with several geometric elements: a solid blue vertical rectangle on the left, a red triangle on the right, and a series of red parallel lines forming a pattern. In the lower half, there are several overlapping blue rectangles of various sizes and orientations, some of which are filled with the red parallel line pattern.

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 Сокор, Ксения Юхман. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

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
Конец ознакомительного фрагмента.	12

# **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 известно 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. Юрман:** 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, слайдики 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.

## **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.