

## Лестер Тобиас

### Психологическое консультирование и менеджмент Взгляд клинициста

#### ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРОГНОЗ ПОГОДЫ НА ЗАВТРА, или ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-ТРЕНИНГ? .....	3
ПРОЛОГ .....	7
1. ЧТО ТАКОЕ ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА .....	9
2. КОРНИ И ВЕТВИ .....	11
3. УСТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ .....	16
4. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ .....	25
5. ОТЧЕТ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ ОБСЛЕДОВАНИИ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ .....	32
6. В ПОИСКАХ ГЛУБИННЫХ ПРИЧИН ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ: ГДЕ КОНСУЛЬТАНТУ "КОПАТЬ"? .....	42
7. ЛОВУШКИ И СОБЛАЗНЫ .....	52
8. ИГРАЯ МНОЖЕСТВО РОЛЕЙ .....	69
9. ЕСТЬ ЛИ ТОЛК ОТ СЕМИНАРОВ ПО ПСИХОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА? .....	77
10. "ВНУТРЕННИЙ" или "ВНЕШНИЙ" КОНСАЛТИНГ? .....	81
11. НЕСКОЛЬКО ПРАКТИЧЕСКИХ СОВЕТОВ .....	84
ЭПИЛОГ .....	92
Приложение 1 .....	95
ЧТО НУЖНО УЗНАТЬ В ХОДЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ .....	95
Приложение 2 .....	108
ВСТУПЛЕНИЕ К ОТЧЕТУ .....	108
Приложение 3 .....	109
ОТЧЕТЫ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ ОБСЛЕДОВАНИИ .....	109
СОДЕРЖАНИЕ .....	121

Перевод с английского А.И.Сотова

Текст взят с психологического сайта <http://www.myword.ru>

#### LESTER L.TOBIAS PSYCHOLOGICAL CONSULTING TO MANAGEMENT A Clinician`s Perspective

Библиотека психологии и психотерапии  
Выпуск 17

Москва  
Независимая фирма "Класс"

Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста /Пер. с англ. А.И.Сотова. - М.: Независимая фирма "Класс" (Библиотека психологии и психотерапии).

Почему клинициста и какой в том прок? А такой, что хорошо обученный клинический психолог умеет смотреть на людей внимательно, "читать между строк" и быть начеку в отношении собственного восприятия. И именно клинический психолог больше знает о скрытых побуждениях и



бессознательных мотивах как отдельных людей, так и целых организаций. Автор, опытный и успешный психолог и консультант, работает в крупных фирмах разного профиля, учит других консультантов, менеджеров, руководителей, "кадровиков". Книга полна полезной информации: как строить психологическое обследование, как обойти собственную предвзятость, как сообщать результаты руководству, как рекламировать и продавать свои услуги психолога-консультанта, как дать совет так, чтобы его приняли... Все просто, спокойно, убедительно.

Полезное чтение для психологов, менеджеров, цивилизованных предпринимателей.

Публикуется на русском языке с разрешения издательства "БРАННЕР/МЭЗЕЛ" и его представителя Марка Патерсона

© Лестер Тобиас

© БРАННЕР/МЭЗЕЛ Пабlishерс

© Независимая фирма "Класс"

© А.И.Сотов, перевод на русский язык

© Л.М.Кроль, И.К.Куликова, предисловие

*Исключительное право публикации на русском языке принадлежит издательству "Независимая фирма "Класс". Выпуск произведения без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.*

ISBN 0-87630-564-8 (USA)

ISBN 5-86375-064-2 (РФ)



## ПРОГНОЗ ПОГОДЫ НА ЗАВТРА, или ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-ТРЕНИНГ?

Слово «бизнес» за короткий срок сменило свое ироническое и уничижительное значение в массовом сознании и приобрело очевидную весомость и привлекательность даже для тех, кто продолжает тихо вздыхать, когда слышит его. Фигура бизнес-консультанта все больше «материализуется» и становится заметней на расширяющемся «поле» предпринимательства. Бизнес-консультирование вызывает интерес и у руководителей фирм - потенциальных заказчиков консалтинговых услуг, желающих работать эффективнее и получать больше, и у некоторых психологов, способных с толком применять свой профессиональный инструментарий именно в этой области.

Представим себе некоего господина N, который создал фирму и, чтобы «раскрутить» ее, вложил много - времени, сил, денег. И продолжает вкладывать: ведь фирма - его детище, вот он и живет уже несколько лет по принципу «все лучшее - детям». Однако со временем все настойчивее всплывают вопросы: «А долго ли я еще смогу **так** пахать? Не слишком ли много везу сам из того, что мог бы делать кто-то из подчиненных? Почему «маховик» организации еще вчера крутился бесперебойно, а сегодня нет-нет да и проворачивается?» Финансовая, техническая, организационная сферы вроде бы отлажены. В чем же дело?

Несколько лет назад всюду до оскомины и раздражения только и говорили что о «человеческом факторе». А ведь дело именно в состоянии человеческой «экосистемы» каждой организации, в развитии навыков эффективной деловой и межличностной коммуникации у каждого сотрудника. И психолог-консультант анализирует состояние психологического климата фирмы и составляет прогнозы ее развития.

Как работает и с чем сталкивается бизнес-консультант - реальный, желательный, идеальный, - вы узнаете из книги, которую держите в руках. В своем резюме он может посоветовать руководителям фирмы, сотрудникам подразделений, работающих с кадрами или непосредственно с клиентами, пройти **психологический тренинг**.

Что же такое ТРЕНИНГ? Кому и зачем он нужен? Любому сотруднику организации - от руководителей до рядовых работников. И темы тренингов бывают самые разные: стратегия продаж, эффективное лидерство, эффективные коммуникации в бизнесе, принятие решений, планирование времени, создание команд, управление стрессом и саморегуляция, развитие личностного потенциала и т.д.

Сегодняшние новые руководители «не учились на начальников» - время и ситуация позволили им стремительно изменить статус, уровень жизни, степень ответственности... «Деловая часть» их личности опередила рост остальных. Часто многие из них не очень уверенно чувствуют себя в «психологическом измерении»: недооценивают глубинные мотивы, которые движут поступками окружающих - коллег, подчиненных, партнеров, клиентов; испытывают трудности при работе в команде и при разрешении конфликтов; упорствуют, когда нужно



разделить ответственность, да и себя самого частенько не понимают и не могут оценить по достоинству.

Тренинг - это особая форма обучения, которая отличается от традиционных тем, что его участники учатся на своем непосредственном опыте. Это «концентрированная среда» пристального внимания - к себе и другим. Менеджер получает возможность осознать те сильные стороны своего характера и индивидуальные находки, которые вознесли его наверх. И, осознав, применять их с большей легкостью и удовольствием. Или увидеть те качества, которых ему недостает, чтобы сделать шаг вперед и, может быть, в будущем избежать уже допущенных ошибок. В самом деле, как еще энергичный, властный генеральный директор узнает, что в его «разносах» слышна жалобная интонация глубокой обиды на подчиненных? Кто объяснит разбитному менеджеру по кадрам, что его привычка обращаться к любой женщине не иначе как «красавица» воспринимается большинство из них не совсем так, как он думал, а с раздражением? Где, кроме как на тренинге, можно в игровой ситуации конфронтации изучить свои приемы ведения «ближнего боя» и самостоятельно дойти до восточной премудрости: «Лучший бой - это тот, которого не было»? (При этом не рискуя ни «лицом», ни отношениями, ни деньгами - в отличие от реальной ситуации, где те же выводы могут дорого обойтись.)

Вот наш знакомый господин N сетует на затянувшийся цейтнот, который не дает ему развернуться в полную силу и увидеть перспективы своего дела: заедают текучка и множество «точек контроля», которые требуют его личного внимания и участия. На тренинге есть возможность «проиграть» и такую ситуацию и без особого ущерба для самолюбия выяснить, что сверхзанятость - следствие сверхнедоверия даже к самому ближайшему окружению и убежденности в том, что у семи нянек родимое детище - фирма неминуемо окажется «без глаза».

Здесь можно выяснить до деталей и **смоделировать**, из каких шагов состоит тот или иной ваш навык - принятие решения, установление контакта с коллегами, подчиненными и партнерами, мотивирование, разрешение конфликта, продвижение сделки и т.д. В таком «разобранном» виде лучше видно, какой из шагов в реальности обеспечивает успех, а какой - уводит в сторону от цели.

Часто сотрудники фирмы не видят, для чего они работают; ценности и цели фирмы и ее служащих не совпадают, да и сами проблемы организации не обозначаются, а находятся как бы «под столом». Есть целая серия специально разработанных деловых игр, которые дают возможность их участникам выявить проблему на уровне модели, осознать ее природу и заняться поисками решения: «испорченный телефон», принятие решения в эффективном совещании, «влезание в чужую шкуру» и т.д.

Последнее особенно важно для тренировки гибкости и умения «считывать» настроение партнера по его телесным реакциям: к примеру, собеседнику, который глубоко задвинулся в кресло, скрестил руки на груди, наклонил голову и нахмурил брови, бесполезно говорить:



«Войдите в мое положение». Он отгородил «свое положение» от вашего множеством телесных защит и в данный момент явно не собирается идти вам навстречу. Именно на тренинге новый российский руководитель может «в лицах» увидеть и осознать, что полученное в наследство от «страны Советов» неумение входить в позицию другого и представление о том, что если ты «крутой», то не нужно никому «кланяться», - лучше заменить гибкостью. Именно гибкий предприниматель, как правило, выходит победителем в переговорах, при командной игре, в продажах.

Стресс - одно из «сопровождающих лиц» предпринимательства. Каждый борется с ним как может и не всегда подходящими способами - вплоть до «обезболивания» алкоголем.

На тренинге можно обучиться способам саморегуляции и использовать собственные ресурсы, чтобы снимать напряжение, не прибегая к "крайним мерам", по-новому ощущать полноту жизни. Кстати, современные психотехнологии видят в стрессе не чудовище, которое только и может, что съесть заживо, а мощный источник энергии, на безопасные способы управления которой и направлены десятки упражнений, техник и индивидуальных «домашних заданий» для участников тренинга.

Многие руководители не раз испытывали на себе и наблюдали у подчиненных снижение активности, погасшие глаза, состояние апатии при выполнении давно знакомой рутинной работы. На тренингах можно научиться тому, как привносить азарт и новизну в привычную деятельность, открыть в себе способность принимать нетривиальные решения и добиваться пусть небольших, но значимых успехов.

Тренинговая среда - это среда успеха: здесь не нужно учиться "для галочки", а потому все материалы усваиваются без напряжения и надолго. Здесь вы интересны другим, потому что другой, и вас воспринимают именно таким, какой вы есть. Время, проведенное здесь, - сжатое и концентрированное. Многие участники субъективно воспринимают, что с начала занятий прошло не 3-5 дней (как обычно длится тренинг), а раза в три больше - столько значимых внутренних событий происходит за этот промежуток. И расстаются люди с отчетливым ощущением находок и желанием продолжить занятия.

Любой стабильной развивающейся организации, в которой четко распределены роли, время от времени стоит проводить психологические тренинги для сотрудников: это знак заботы об их профессиональном и личностном росте, это оздоравливает психологический климат, повышает эффективность работы самой организации на всех уровнях.

Когда вы слышите по радио: "А теперь о погоде..." - то решаете для себя, взять зонтик или снять пиджак. Когда речь идет о "погоде" в вашей фирме и ее будущем, окончательное решение зависит от вас, а мы готовы помочь вам составить "прогноз погоды". Загляните на последние страницы этой книги.

**Леонид Кроль,  
Ирина Куликова**



## **Прежде чем начать**

Я хочу выразить свою глубочайшую признательность Эду Глейзеру, позволившему мне включить в эту книгу некоторые из его неопубликованных материалов. Я также благодарен Тому Созерленду, приложившему немало усилий для редактирования рукописи. Петер Гильберт, Эд Кейес, а позднее Вуди Сендерлинг, члены Американской Ассоциации психологии менеджмента, неизменно подстегивали меня, не давали расслабиться, облениться и оставить сей опус незаконченным.

Я в неоплатном долгу перед Дэном Тиром, моим бывшим компаньоном - человеком, открывшим для вашего покорного слуги психологию менеджмента как таковую. Андреа, моя супруга, оказала мне существенную литературную поддержку. Хочется здесь же помянуть добрым словом и моих драгоценных помощниц - Энн Алфадефф, Натали Джильман и Лауру Гринни. Тысячу благодарностей приношу я наставникам и коллегам из Уилсоновской Ассоциации в Нордли за их неизменную доброту и внимание к моим проблемам. Ларри Фоули, Пол Харнин, Руди Лессинг снабдили меня богатым практическим материалом. Джим Доудинг, Тони Сакконе и особенно Джим Абрамс были столь любезны, что написали к нему великолепный комментарий. И конечно, я благодарю Джона Клизби - не только за его едкую критику, но и за непоколебимую веру в успех автора этой книги.

Мой труд никогда бы не увидел свет, если бы не скромные труженицы, взвалившие на себя неблагодарный груз технической работы: Джанет Ли, Мари Мерсеро и Элли Валински. Спасибо им.

Наконец, я хочу поблагодарить своих клиентов, от которых я узнал так много о человеческой натуре.

Свою книгу я пишу в знак уважения и памяти Билла Нордли и Ватсона Вильсона; не только за то, что они дали мне лично, но и за мудрость и дух гуманизма, привнесенный ими в психологию.

**Лестер Л.Тобиас**  
Вестборо, Массачусетс





Посвящается Андреа, а также  
Джулии и Лорен, отец которых  
помогает тем, кто ему  
доверяется.

## ПРОЛОГ

О психологии менеджмента я впервые услышал от одного из моих коллег, с которым встретился на Американской психологической конференции. К тому времени я уже сменил немало мест работы, но никак не мог найти для себя ту профессиональную стезю, которая отвечала бы моему внутреннему призванию.

Новый знакомый не особенно много говорил, чем он собственно занимался в качестве психолога-консультанта. Зато без конца рассказывал о своих впечатлениях о работе. Ему доставляло глубочайшее наслаждение уже само общение с подобными представителями человеческой породы: энергичными, незаурядными, имеющими постоянный стимул к совершенствованию. Мой друг твердо верил, что нет ничего благороднее, чем облегчать жизнь сотням людей, благотворно влияя на их боссов. Он приходил в азарт от коммерческих головоломок, которые преподносила его клиентам стихия крупного предпринимательства, - не менее, чем от головоломок психологических, которые задавали ему клиенты.

Директора гигантских корпораций, знаменитых торговых и производственных фирм, биржевые "акулы" - все обращались к нему за помощью, надеясь получить мудрый совет. Часто от его слов зависело колебание конъюнктуры на мировых рынках.

Он говорил об успехах и неудачах, о поражениях и победах, и в голосе этого человека звучала радостная убежденность в правильности сделанного выбора - как раз то, чего мне так сильно не доставало прежде. После нашей беседы я уже точно знал, чем стану заниматься в ближайшее время.

Оглядываясь назад по прошествии достаточного времени, я могу с уверенностью подтвердить правильность принятого тогда решения. Мне удалось-таки найти поле деятельности, полностью соответствующее моим представлениям о любимой работе. И здесь я не одинок. Недавно я опросил 25 членов Национальной Ассоциации психологии менеджмента, у которых за плечами в среднем 28 лет практического стажа. Я предложил им охарактеризовать уровень удовлетворенности, получаемой от занятий с солидными бизнесменами. 18 оценили его "гораздо выше обычного", 5 - "выше обычного" и лишь 2 - "ниже обычного".

В 1985 году я присутствовал на конференции "Эволюция психотерапии" в городе Феникс, штат Аризона, которую почтили своим присутствием немало маститых ученых XX века. Меня поразило, сколь многое в их выступлениях выглядело буквально



школярской премудростью, прописными истинами. Ведь я слышал это еще на университетской скамье. Однако по зрелом размышлении я понял, что очень сложно выдвинуть теорию, которая по прошествии времени становится "прописной истиной" и переключивается в учебники. Открытие остается жить, хотя его автора частенько забывают. Потому если я в своей книге не называю первооткрывателей кое-каких положений, данное обстоятельство свидетельствует только в пользу последних.

Предлагаемое читателям произведение является попыткой дать им достаточную пищу для ума, расширить их взгляд на концепции психологии менеджмента. Надеюсь, оно пригодится консультантам, не получившим клинической подготовки, для ознакомления со взглядами их коллег, расширения кругозора и пополнения методологического арсенала. Моя цель - показать, как индивидуальный, клинический подход может сочетаться с проведением организационных преобразований. Я постарался представить консультирование как творческий процесс и сделал акцент скорее на перспективах, чем на технике.

Эта книга не о психотерапии, не о коррекции поведения, не о социальных изменениях в обществе или любой другой устоявшейся области практики. Достаточно подготовленный читатель с этим, конечно же, знаком и может при необходимости сам заполнить смысловые пробелы. Не собираюсь я здесь и сравнивать различные подходы к решению проблем, существующих в сфере моей профессиональной деятельности.

Я не хочу становиться в позу всезнающего ментора, поучающего читателя, а наоборот хочу вести с ним живой диалог, обмениваться опытом.

Я не стараюсь рассказать, как человек борется с суровой действительностью или приспосабливается к ней. Я бы желал, чтобы по прочтении моей книги вы поняли, в чем наши сильные и слабые стороны, где "враг" непобедим, а где поддается натиску, как могут быть устранены психологические конфликты. Эта книга о том, как стать лучше, оставаясь самим собой.

Сегодня гуманизация трудовых отношений играет все более заметную роль в экономике. На мой взгляд, гуманизация подразумевает две вещи: заботу о людях и реальное представление о них. Сама по себе забота не дает ожидаемого эффекта, если ее не облечь в подходящую психологическую "упаковку". И наоборот, стремление стать "отцом родным" для подчиненных ослабевает из-за незнания элементарной психологической мотивации поведения.

Фирма процветает, когда ее служащие могут расти и развивать свои способности. В задачу консультанта как раз и входит обеспечение такой производственной гармонии. Я убежден, что хороший специалист на этом месте должен стараться привить боссу трезвый взгляд на его работников и побуждать соответственно к ним относиться.





## 1. ЧТО ТАКОЕ ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Кто может нам сказать, каков наш рост?  
Дорога постигается в движении -  
Пусть озарит нас светом вдохновенья,  
И головою мы коснемся звезд.

*Эмили Дикинсон "Вдохновение"*

Психология менеджмента, психологический консалтинг, психология корпоративного производства - за время своего существования эта дисциплина получила немало названий, но цель ее осталась прежней: сделать труд людей более эффективным. Она многое позаимствовала из клинической психологии и психотерапии, социологии, психологии труда, социальной психологии и прочих направлений, развивавшихся на протяжении XX века в недрах науки, изучающей внутренний мир человека.

Ее истоки сейчас уже трудно определить достоверно, поскольку первопроходцами психологии менеджмента являлись в основном не ученые, а предприниматели, озабоченные больше практическим эффектом своих организационных новшеств, чем их научным значением. Многие положения открывались по несколько раз и успешно забывались, не выходя за пределы узкого круга друзей и коллег придумавшего их бизнесмена.

Сегодня в психологии менеджмента четко просматриваются два течения: организационно-индустриальное и клинически-консультативное\*. Первое делает упор на изучение крупных коллективов, психологических аспектов социальных процессов и широко используется при планировании широкомасштабной кадровой стратегии.

Второе специализируется на работе с конкретными личностями, что делает его особенно эффективным при индивидуальном подборе служащих.

Каждое направление имеет свой понятийный аппарат и методологический арсенал. Приверженцы организационно-индустриального подхода сосредотачиваются на изучении групповых процессов, иерархий социальных структур и, как правило, применяют стратегию оценки объекта исследования по многим шкалам. "Клиницисты" больше фокусируются на индивидах, теории личности и оценке индивидуальной характеристики.

Практики индустриально-организационного подхода обнаруживают проблемы в психологическом климате коллектива, обобщают данные статистических исследований, выводят столбцы диаграмм. Клиницисты работают с проблемами руководителей, воспроизводящих в своем стиле лидерства свою семейную историю, или сотрудников любого ранга, не

\* Автор называет свой подход "клиническим" - то есть основанным на знании закономерностей течения психических процессов и методе наблюдения. - *Прим научного редактора.*



достигающих уровня своих возможностей, а также выясняют соответствие поставленных задач сильным и слабым сторонам конкретного работника.

Оба направления, разумеется, неразрывно связаны и составляют единую науку. Ни один серьезный психолог не станет недооценивать то колоссальное влияние (как позитивное, так и негативное), которое способна оказывать на общий настрой коллектива отдельно взятая личность. В свою очередь самый ярый поклонник индивидуального подхода не может не признать, что правильная организация труда, разумно сочетающая свободу субъекта с необходимостью коллектива, является ключом к созданию здорового психологического климата.

Развиваясь, обе традиции заимствовали друг у друга приемы и навыки и таким образом взаимно обогащались.

Кто же такие психологи-консультанты? В двух словах, это люди, ищущие способы помочь работникам трудиться продуктивнее.

В их задачи входит:

- улучшение психологического климата в организации и повышение "боевого духа" ее сотрудников;
- совершенствование практики подбора кадров;
- модернизация организационной структуры;
- оказание поддержки служащим в развитии их способностей;
- сплочение коллектива в единую команду;
- формирование доброжелательной атмосферы на производстве;
- помощь людям в преодолении стрессов;
- достижение соответствия между внутренним складом человека и его работой;
- устранение конфликтов;
- снижение текучести кадров;
- оценка производственных программ с точки зрения психолога;
- проведение разумной политики поощрения и наказания на фирме;
- консультирование руководителей по психологическим аспектам деятельности предприятия на рынке, включая переговоры, рекламу, маркетинг и т.д.;
- и многое, многое другое.

Психологи-консультанты проводят индивидуальные беседы, читают лекции, устраивают семинары. Они работают в организациях-заказчиках и в своих офисах. Их заключения касаются широкого спектра вопросов: от психологической оценки директоров до отчетов о внедрении различных профессиональных новшеств. Психолог-консультант может выступать в роли советника, эксперта или ученого, но всегда должен оставаться независимым и беспристрастным наблюдателем, соблюдающим полную конфиденциальность.

Его оружие - тесты, психологический анализ, наблюдательность, выдержка, доверительность. Он исследует человеческую личность и стремится сделать ее совершеннее.

Но не следует смешивать специалиста по психологии менеджмента



с обычным психологом (по крайней мере, в привычном понимании), хотя между ними действительно много общего. Разграничение между ними проходит там же, где пролегает линия, разделяющая частную жизнь и трудовую деятельность.

### **Клинически-консультативное направление**

Это направление ориентировано на индивидуальную работу с людьми, и поэтому особенно тщательно изучает законы психологической мотивации, поведение и влияние социокультурной среды на внутренний мир человека. Образно выражаясь, клинически-консультативное направление стремится разрешить общие проблемы с помощью решения проблем частных лиц. Его основной вопрос: как изменения психики отдельных работников влияют на функционирование организации в целом (а не наоборот).

Психолог-консультант, придерживающийся клинически-консультативного направления, всегда балансирует на лезвии бритвы. С одной стороны, он должен как можно глубже проникнуть во внутренний мир клиента, узнать о нем больше, чем тот знает о себе сам, понять, чем обусловлены его индивидуальные особенности. С другой стороны, психолог обязан оставаться в стороне, "возвышаться над схваткой". Поддерживать равновесие между этими двумя тенденциями очень непросто.

Клиницисту необходимо иметь солидное терпение. Привычки, взгляды, навыки, склонности человека, формирующиеся на протяжении всей его жизни... Невероятно много надо изучить, чтобы составить себе верное представление о клиенте. Уйма времени и сил тратится на одни только биографические справки.

И еще: клиницист ни в коем случае не может позволить себе насильственно вторгаться в естественный ход событий. В сложном процессе "реакции" межличностных отношений он не "реактив", а катализатор, фактор, подталкивающий весь процесс в нужном направлении. Самый одаренный психолог не в состоянии придать человеку способности, которыми тот не обладает, зато он может помочь разбудить скрытые силы, до сих пор лежавшие под спудом.

Девиз клинически-консультативного направления: "Хорошие работники - процветающая фирма". Как и всякая "штучная" работа, труд психологов-клиницистов стоит недешево, но раз организации готовы за него платить, видимо, он того стоит.

## **2. КОРНИ И ВЕТВИ**

Даже нетворческий ум в  
состоянии обнаружить  
неправильный ответ, но лишь

творческому уму дано заметить  
неправильный вопрос.

*Энтони Джей*

### **“Дело о неожиданной премии”**

Однажды психолог-консультант провел целый день в одной из компаний. Под вечер, когда служащие уже начали расходиться по домам, ее президент пригласил психолога к себе в кабинет.

- Прежде чем мы с вами расстанемся, - сказал он, - я хочу задать вам вопрос относительно системы выплаты премий. Как вы считаете: не лучше ли удивить работников, выплачивая им неожиданные премии, или, наоборот, каждому из них следует четко разъяснить основания, по которым производится материальное поощрение? Лично я склоняюсь к первому варианту, поскольку люди, получившие награду, словно свалившуюся с неба, обрадуются ей сильнее.

После долгого дня психолог чувствовал себя совершенно измотанным.

- Хороший вопрос, - медленно произнес он, пытаясь сосредоточиться, - с одной стороны, не приведет ли ваше решение к бесцельному распылению премиального фонда? С другой стороны, а вдруг премия-сюрприз действительно побудит сотрудников лучше относиться к фирме... Это надо серьезно обдумать.

Но думать после десяти часов непрерывной умственной работы оказалось нелегкой задачей. Связные мысли не приходили, мелькали какие-то беспорядочные обрывки.

"По-моему, жесткой корреляции между системой поощрений и поведением служащих не существует...

Зачем их радовать?..

Наверное, надо провести дополнительное исследование...

Будет ли премия действительно неожиданной?..

Что же он на самом деле хочет услышать?..

Где тут главная трудность?..

Здесь что-то не так... "Лучше относиться к фирме..."

Интересно, как же в действительности почувствуют себя неожиданно премированные?"

Президент фирмы выжидательно смотрел на психолога. Он явно ждал какого-то ответа. Психолог откинулся на спинку кресла и медленно покачал головой:

- Расскажите, пожалуйста, поподробнее, что вы сами об этом думаете?

Из разговора консультант почерпнул для себя немало интересного. Теперь он имел на выбор несколько вариантов решения. Первый: узнать, чего именно хочет добиться руководитель компании, и помочь ему разработать премиальную систему, направленную на достижение желаемого результата. Для специалиста в области мотивации поведения человека это не представляло труда.



Второй вариант: президент - полнейший профан в психологии и его представление о том, что движет человеческим поведением, наивно. Тогда задача консультанта - провести с ним разъяснительную работу и рассказать о всем разнообразии способов поощрения - как "материальных", так и "нематериальных". Важность последних ни в коем случае нельзя недооценивать, иначе неизбежна потеря контакта менеджера с коллективом. Подобные промахи, кстати, допускают даже весьма опытные руководители. Но в нашем случае разговор непременно перерос бы в дискуссию об общеколлективных ценностях, о возможности влиять на людей, не затрагивая их меркантильные интересы, о наиболее оптимальном балансе между формами поощрения и т.д. В этой сфере каждый босс считает себя крупным знатоком и не склонен прислушиваться к мнению специалиста. Содержательной беседы здесь бы не получилось.

Третий вариант (именно он впоследствии и оказался правильным): попробовать разобраться в самой сути вопроса.

Почему президент вдруг задал его? И ожидает ли ответа по существу? Клиницист должен воспринимать вопрос не как основание для ответа, а как причину для вдумчивого исследования. Не чувствует ли президент в глубине души разочарование от того, что не смог сплотить коллектив в единую команду? Он занимает свой пост всего пять месяцев. Считает ли он, что сумел утвердить свой авторитет? А если нет, является ли его фиаско как лидера организации реальностью или плодом воображения?

Психолог вспомнил, что компания была создана недавно и начала активную деятельность на рынке всего за три недели до описываемого разговора. А двумя днями ранее президент собрал совещание руководителей отделов, указал на отсутствие в настоящий момент какой-либо прибыли, однако согласился, что сейчас это пока еще не должно вызывать серьезного беспокойства, поскольку времени прошло совсем мало. Как видно, президент, по крайней мере на словах, был готов к довольно вялому началу. Кстати, за время работы психолога в фирме, президент произвел на него впечатление энергичного и компетентного руководителя. Тем более удивительными казались подобные рассуждения о системе премиальных выплат в устах весьма толкового в других отношениях менеджера.

Теперь психолог мог поставить "диагноз". Каждый руководитель сознательно или бессознательно стремится укрепить свой авторитет среди подчиненных, и это отнюдь не плохо, если только не проистекает из внутренней неуверенности в собственных силах и не превращается в завоевание популярности любой ценой. Вот и президент, чувствуя, что не справился с ролью мозгового центра компании, лихорадочно изыскивал другие пути произвести на служащих благоприятное впечатление; например, ввести максимально устраивающую их поощрительную систему.



## От ветвей к корням

Решая проблему, психолог словно складывает мозаику - из бесформенной кучи разноцветных камешков он должен создать законченную картину. Его цель не просто отыскать причины, докопаться до "корней", но и вывести из них логические продолжения, отследить "ветви". Главная задача психолога - помочь клиенту осознать значение отдельного кусочка "мозаики" и далее проникнуть в общий смысл проблемы.

Психолог ничему не учит своего подопечного - он просто подсказывает ему, как делать правильные выводы из его же опыта, чтобы не наступать сто раз на одни и те же грабли.

Но вернемся к нашему случаю. Консультант уже уяснил для себя суть дела, оставалось только облечь заключение в подобающую словесную оболочку. Поверьте мне, это отнюдь не легкая задача. Попробуйте-ка объяснить лицу, занимающему ответственный пост и недавно облеченному высокими полномочиями, что в основе заданного им вопроса лежит элементарное ребяческое нетерпение, а не стремление оптимальным образом построить деятельность компании, и умудриться не задеть при этом самолюбие клиента. Откровенно говоря, аналогии напрашиваются малоприятные. Непоседливый ребенок, вынужденный ждать, начинает заплетать в косички бахрому настенного ковра; крупный менеджер, чувствуя, что не в состоянии ускорить получение положительного результата, изображает бурную деятельность, и заплетает..., простите, я хотел сказать, совершенствует премиальную систему. Несмотря на колоссальное внешнее различие, подоплека здесь одна - создать иллюзию контроля над ситуацией, когда она не подвластна какому-либо воздействию.

Где же выход? Ребенку надо предложить поиграть. Менеджеру следует посоветовать заниматься своими обязанностями и не отвлекаться на посторонние предметы. Для этого клиент должен как бы взглянуть на себя со стороны и убедиться в следующем:

а) его внутреннее представление о правильном ходе дела явно не вполне реалистичное. Желаемое заменилось обязательным;

б) обманувшись в своих (абсолютно беспочвенных) ожиданиях на немедленный успех, он решил, что не справляется с обязанностями президента;

в) заблуждения относительно своих способностей, с одной стороны, и вынужденная временная пассивность, с другой стороны, побудили менеджера принять меры к укреплению собственного авторитета не столько в глазах подчиненных, сколько в своих собственных;

г) чтобы выбраться из этой ловушки, необходимо научиться видеть вещи в их истинном свете, а не гоняться за красивыми химерами и не требовать сразу чересчур многого.

Психолог должен научить клиента видеть вещи в их истинном



свете, трезво оценивать как его собственные возможности, так и возможности подчиненных, держать эмоции в узде, не делать трагедий из неизбежных неудач, а превращать их в ценный опыт.

Психолог не нянька, а советник для менеджера. Работа Менеджера - принимать решения. Работа Психолога - подсказывать ему, как это делать правильно. Для этого консультанту необходимо принимать во внимание целый ряд достаточно разнородных факторов: уровень квалификации клиента в настоящий момент и перспективы дальнейшего профессионального роста, индивидуальные черты характера (настойчивость, активность, упорство и т.д.), общий моральный климат в коллективе, авторитет руководителя, организационную структуру компании, ее гибкость, готовность приспосабливаться к меняющейся обстановке и многое, многое другое. Ситуация напоминает весы с полусотней чашечек, и консультант должен все их привести в состояние идеального равновесия. Подчеркиваю - идеального! Малейший крен хотя бы одной "чашечки" в конечном счете оборачивается полным провалом.

### **Заглянуть внутрь себя**

Если вы спросите меня, какими качествами должен в первую очередь обладать хороший психолог-консультант, я отвечу: беспристрастностью и непредвзятостью. Упаси его Бог от чувства благоговения перед клиентом, каковы бы ни были общественное положение, годовой доход и опыт работы последнего. Иначе возникнет сильнейший соблазн говорить клиенту только то, что он сам хочет услышать. И тогда консультант превращается в обыкновенного подхалима.

Далее среди черт настоящего психолога я выделяю спокойствие и уравновешенность. Консультант принимает то или иное решение исключительно на основании тщательного исследования проблемы, и если он не уверен, то лучше воздержится, но никогда не станет действовать очертя голову, стремясь "сделать хоть что-нибудь" (знакомая картина, не правда ли?).

Психологу-консультанту постоянно приходится быть настороже в отношении ошибок восприятия, связанных с его собственными установками: ему ли не знать, как опасны могут быть неотрефлексированные бессознательные страхи, предпочтения или отталкивания, когда на их основании принимаются деловые решения!

Подобно опытному шахматисту, психолог должен уметь продумывать свои шаги на несколько ходов вперед. У него всегда имеется в запасе несколько вариантов ответа на поставленный вопрос, и каждый из них по-особому определяет дальнейшее развитие отношений с клиентом. В приведенном примере наш консультант мог бы ответить президенту как специалист по системе поощрений, но в этом случае возможность выступать в других амплуа (эксперт по психологическому климату или стратегии принятия решений, "личный психотерапевт"



руководителя и т.д.) резко уменьшилась бы. Главная задача здесь - правильно определить, в какой именно "роли" он максимально поможет клиенту, и, не сфальшивив, ее "сыграть".

Принимать во внимание любую мелочь - вот девиз представителя клинически-консультативного направления, ее сердцевина. Работая, клиницист словно складывает мозаику, выбирая нужные камешки из огромной кучи, и ему нужно с первого взгляда определить, какой из них окажется главным штрихом композиции.

Впрочем, это сравнение страдает неточностью. Выкладывание кусочков мозаики - активное, прямое воздействие, а психолог влияет на отдельных людей и даже на целые коллективы, как правило, косвенно, через систему сложных и многоуровневых обратных связей. Его присутствие незаметно, он скорее следует за клиентами, чем руководит ими. Все получается как бы само собой: чуть-чуть пошевелить один камешек, тот сдвинется с места, стукнется о два других, они тоже что-нибудь затронут. И вдруг из хаоса возникает правильная, строгая картина.

Практика психолога-консультанта требует изрядной выносливости, хорошей способности распределять внимание и быстроты реакции - из-за непредсказуемости, скорости и длительности того процесса, в который он оказывается вовлечен. Как ни странно, психолог в этой роли иногда сам не может планировать свой рабочий день: слишком многое может изменить его планы. Поэтому особенно важно твердо знать, каковы собственные приоритеты и возможности, опираться на реалистическое представление о своей профессиональной роли - иначе невероятно трудно будет сохранить необходимый баланс между независимостью и способностью к самостоятельному суждению, с одной стороны, и чутким и гибким восприятием - с другой.

### 3. УСТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Никогда не говорите о своих  
секретах даже в чистом поле,  
если там есть хотя бы  
кротовый бугорок.

*Еврейская пословица*

Все методы и способы, приведенные в этой главе, являются не инструкциями, а поводом для размышления. Сам я пришел к ним после многих лет практики, и если я в них верю, это не потому, что они для меня священны, а потому, что доказали свою полезность.

Как и в психотерапии, первый контакт клиента и психолога-консультанта во многом определяет дальнейшее развитие отношений. Успех консультанта зависит не только от его профессиональной



подготовки, но и от того, как на него будут смотреть руководитель и возглавляемый им коллектив.

### **Проблема заказчика и что за ней**

Итак, некое лицо - обычно президент компании - предъявляет проблему, требующую определенного решения. Сначала ее обсуждают с доверенным адвокатом или партнером по игре в гольф, занимающим высокий пост в другой организации. Скорее всего, в ответ последует предложение обратиться к психологу или к фирме, оказывающей такие услуги.

Но бывает, что клиент имеет некоторое представление о предмете психологии менеджмента и приглашает консультанта сам, без посторонней подсказки. Не станем сейчас разбираться, насколько часто эти представления соответствуют действительности. В идеальном варианте босс понимает, что требуется психологу для нормальной работы, и не лезет к нему со своим мнением, в которое верит настолько, что даже не в состоянии объяснить, зачем понадобилось вызывать специалиста.

Чаще всего проблемы предъявляют в следующих видах:

1. Руководитель компании собирается уйти на покой и (или) продать свое дело и хочет подобрать достойного преемника.
2. Руководитель компании недоволен своими служащими и желает обновить штат, но так, чтобы новый состав коллектива не уподобился прежнему.
3. Два или более служащих, а то и целые отделы враждуют между собой, причем эта вражда пагубно отражается на результатах работы всей организации, и шеф стремится сплотить коллектив в единую команду.
4. Управляющий плохо справляется со своими обязанностями, для директора очевидно, что для этого есть психологические (эмоциональные) причины, например страх перед высокими достижениями и связанной с ними ответственностью. Директор хочет, чтобы психолог поработал с управляющим индивидуально.
5. Возможно, управляющий добивается блестящих результатов, но ценой постоянных конфликтов, угрожающих целостности системы. Директор хотел бы, чтобы психолог помог управляющему изменить свое поведение, сделав его более конструктивным.
6. Президент в отчаянии от неспособности служащих компании изменить свой менталитет в соответствии с требованиями конъюнктуры бизнеса. Например, сотрудники, непосредственно контактирующие с клиентами, не очень приветливы или не обладают нужными познаниями. Президенту требуется программа психологического тренинга или указания, как такую программу осуществить.
7. Президенту посоветовали пригласить психолога, чтобы восстановить контакт и взаимопонимание между рядовыми сотрудниками

и руководящим эшелоном компании.

8. Назрела необходимость в структурных реформах, чтобы ускорить развитие фирмы, и психолог нужен для оценки ситуации.

9. Служба маркетинга пришла к выводу о несоответствии построения работы компании грядущим переменам на рынке и настаивает на приглашении психолога, чтобы улучшить организацию труда.

10. В семейном предприятии возникли конфликты между родственниками по поводу выполняемых функций либо доли в прибыли. Задача психолога - восстановить мир в семье и облегчить процесс принятия разумных деловых решений.

11. Возможно, компания нанимает нового человека на достаточно ответственную должность, при этом имея основание для некоторых сомнений в правильности своего выбора. Психологу предлагается применить свои "особые тесты" и тем самым разрешить сомнения.

Точно так же, как в ситуации обращения к психотерапевту, предъявленная проблема ("жалоба") - это далеко не все. Работа психолога-консультанта состоит в том, чтобы одновременно заняться очевидной для заказчика проблемой, но не упустить из виду и те факторы, которые ее создали и будут продолжать порождать аналогичные проблемы, если не раскрыть их источник в данной ситуации.

Я всегда старался при первой же встрече найти возможность сообщить заказчику, что мой подход в консультировании предполагает одновременно работу с проблемой-"симптомом", требующей быстрого разрешения, и ее корнями.

В большинстве случаев я говорю примерно следующее: самый быстрый и надежный способ разобраться в сути дела - изучить психологию каждого из ответственных лиц компании. Тогда становится ясно, почему они построили организацию *такой*, как она есть, почему они взаимодействуют друг с другом именно *так* и, наконец, почему команда, состоящая из *таких* людей, склонна сталкиваться с *таким* типом проблем.

Работу в фирме я всегда начинал с ее руководителей разных уровней. Я изучал способности ведущих менеджеров, предрасположенности, привычки, сильные и слабые стороны. Первым на очереди у меня стоял генеральный директор, поскольку именно он задает как общий моральный климат в коллективе, так и отношение всего коллектива персонально ко мне. Кроме того, босс, уже имея представление об интересующих психолога предметах, может оказать ему существенную помощь при работе с начальниками рангом ниже.

Сущность клинически-консультативного направления как раз и заключается в работе с конкретными людьми, а уж опосредованным путем - с коллективом. Я думаю, не надо напоминать, что обязательным требованием является полная конфиденциальность, хотя выполнить это требование гораздо сложнее, чем кажется на первый взгляд.

В разговоре с генеральным директором я объясняю, что каждый



служащий фирмы получит от меня устный или письменный отчет по результатам его психологического обследования. Все вольны сделать из него те выводы, которые считают нужными. Моя же цель - внутреннее благополучие и развитие способностей людей. Чтобы помочь, я должен их понять, "влезть в их шкуру". Для этого я, собственно, и провожу исследования, а вовсе не для получения информации о человеке. Следовательно, у каждого будет выбор: предоставить ли мне разрешение сообщить результаты "наверх" и с какой степенью подробности. Доступ к отчетам должен быть строго ограничен. Есть одно хорошее правило: знакомиться с отчетами о результатах обследования может только тот, кто сам был объектом обследования - пусть посмотрят и убедятся, что ко всем подошли одинаково беспристрастно. Кроме того, человек, который сам проходит обследование, гораздо лучше понимает, о чем идет речь в отчете.

### **Особые отношения**

Разговаривая с клиентом, я всегда стараюсь убедить в том, что я уважительно отношусь к его пониманию проблемы и намерен заниматься ею, не жалея сил. Но и клиенту надо с самого начала дать понять: у психолога тоже есть некоторые профессиональные требования. Это благоприятная для работы обстановка, время, терпение и содействие со стороны заказчика. Особенно следует отметить уважение принципа конфиденциальности и правил профессиональной этики психолога.

Лично я обычно не заключаю каких-либо контрактов с руководителями фирм, которые обслуживаю, не трясую у них перед носом перечнем необходимых мне условий длиной в полмили, но своим поведением стараюсь нушить клиенту, что отношения наши особые и успех дела в целом будет зависеть от того, насколько мы друг другу доверяем.

В нужный момент я ясно даю понять, что я имею в виду под абсолютной конфиденциальностью: в частности, что моей целью никоим образом не является превращение в канал передачи информации. Последнее возможно только в строго оговоренных заранее обстоятельствах - например, когда я произвожу оценку претендентов на то или иное место или другое исследование, весь смысл которого для самого испытуемого заключается в том, что результаты будут известны руководству. В этих случаях и моя роль, и мера возможной открытости и конфиденциальности ясны человеку с самого начала. Однако я оставляю за собой право решать, что из услышанного в откровенной беседе следует указать в отчете. Доступ к отчетам должен регулироваться специальными (и весьма жесткими, пожалуй, даже драконовскими) правилами.

И еще я прошу предоставить мне возможность получения обратной связи - мне необходимо постоянно быть в курсе, какое влияние оказали мои слова и действия - как они воспринимаются и истолковываются



сотрудниками фирмы.

Я полагаю, что отношения в сфере психологического консалтинга должны быть окружены неким священным ореолом, непроницаемым для посторонних глаз. Чем строже держатся в тайне результаты исследований, чем больше внимания проявляет к собеседнику психолог, тем крепче мостик доверия между ними. Если человек твердо убежден, что сведения, раскрывающие всю его подноготную, не окажутся на следующий день достоянием всех сослуживцев, если он видит перед собой друга, пытающегося помочь и умеющего держать язык за зубами, у него не будет причин быть скрытным.

Консультант, не владеющий искусством наладить длительные доверительные отношения, обречен на неудачи. Я часто наблюдал, как краснели от стыда маститые знатоки, настоящие специалисты, вынужденные убираться из фирмы не солоно хлебавши. Повод отделаться от психолога, который не пользуется расположением руководства компании, находится быстро. Например, вам заявляют, что ничего им, по сути, не нужно, вы просто проходили проверку, а информация давалась лишь для того, чтобы проследить ее дальнейшее распространение, - как врачи для изучения кровообращения вводят в сосуды "меченые" радиоактивные изотопы бария, а затем наблюдают за их движением. И этот тест на скромность вы, якобы, не прошли...

Вышеописанный сценарий не создан моей паранойяльной подозрительностью. Так бывает в жизни, и психологу следует учитывать, что каждый его шаг взвешивается и оценивается заказчиком. Не нужно обижаться. Менеджеры - страшно недоверчивый народ и всегда смотрят в зубы дареному коню: а вдруг конь троянский?

И еще кое о чем напоследок. Конечно, консультант должен уважать право людей не отвечать на его вопросы, но в любом случае ему необходимо получить нужную информацию. В сущности, очень немногие пользуются своим правом не отвечать на ваши вопросы - при условии, что такое право им предоставлено. То же относится и к разрешению сообщать или не сообщать результаты обследования руководству: важна сама возможность сказать "нет", позволяющая ответить "да" с достоинством. Конечно, в этой ситуации существует давление, которое психолог-консультант просто не может контролировать, и все же доверие к нему прямо пропорционально тому, насколько он способен свести к минимуму прямое влияние субординации на поведение человека, сидящего перед ним.

### **Типичная проблема заказчика: "Дело недоброжелательного менеджера"**

Дело происходило в центральном офисе строительной компании, обладающей капиталом в 100 млн. долларов. В кабинете президента сидел психолог, уже оказывавший услуги этой фирме за год до описываемого случая.

- Я вот думал, - начал президент, - не могли бы вы предложить





семинар для одного из моих парней. Замечательный малый, острый, энергичный, все у него в руках горит, но всегда ведет себя словно бык с дюжиной пик в спине. Он мой заместитель по производству, и я поручил ему курировать комплексный проект на 2 млн. долларов, но боюсь, как бы он все не испортил из-за своего ненормального характера.

- Что ж, - улыбнулся консультант, - если он сам тоже думает, что у него есть проблемы, и действительно хочет с ними разобраться, если мы сможем предоставить вам подходящую программу и ваш парень согласится ее пройти, тогда, наверное, мы сумеем что-нибудь сделать. Но как бы мы ни изменяли его характер, рано или поздно он все равно вернется на свое прежнее рабочее место, где столкнется с прежними проблемами, с прежними людьми, с тем, что заставляет вашего парня поступать так, как он поступает.

Несколько секунд президент озадаченно смотрел на психолога, а затем коротко рассмеялся:

- Сдается мне, что мы с вами сработаемся. Прошу вас, загляните к нам на следующей неделе. Мы обсудим, как лучше запудрить мозги моим ребятам, чтобы больше не бросались друг на друга, а занимались делом.

Через неделю консультант представил президенту план психологического обследования руководства компании, включая его самого и шестерых заместителей, в том числе по производству и по строительству.

Президент решил объявить об этом на совещании в следующий понедельник. Психолог попросил подчеркнуть добровольный характер мероприятия и строгую конфиденциальность. Менеджерам следует объяснить, что цель программы - в конечном итоге повысить их профессиональную эффективность и ликвидировать внутренние конфликты.

Майк, президент фирмы, именно так и поступил.

- Я прошу вас понять одно, - говорил он на совещании, - я затеваю эту канитель не потому, что мне захотелось покопаться в вашем грязном белье, а потому, что я хочу руководить своими подчиненными лучше, чем раньше. Никто не станет вас принуждать, но если кто-то захочет последовать моему примеру (я прохожу обследование первым), пусть скажет, когда ему удобнее встретиться с психологом. Кстати, коль скоро подобная практика окажется полезной, психолог готов сотрудничать с фирмой на постоянной основе и впоследствии заниматься не только руководством, но и служащими рангом пониже. А теперь, джентельмены, задавайте вопросы...

Читатель, наверное, обратил внимание на важную деталь: предложение пройти психологическое обследование было сделано не конкретно заместителю по производству и его главному врагу, заместителю по строительству, а всей дирекции в целом.

### **В одну телегу впрячь не можно?..**

Джо, заместитель президента по производству, полностью соответствовал описанию Майка: способный, энергичный,



честолюбивый. Кроме того, он был вспыльчивый, нетерпеливый, бестактный, эгоистичный и насмешливый. Но он же обладал поразительным чутьем, широтой мышления, трудолюбием, умел заботиться о своих подчиненных и знал, как использовать меняющиеся обстоятельства для достижения стоящей перед ним цели. Джо по любому вопросу пикировался с Фрэнком, порой при всех, заместителем по строительству, коснись разговор управления, стратегии развития или сравнительных достоинств разных стройматериалов. Именно Джо и Фрэнку президент поручил курировать пресловутый проект, который (и здесь оба сходились во мнениях) сулил необыкновенно заманчивые перспективы. Но его осуществление требовало четкой координации и добросовестного сотрудничества всех действующих лиц.

Проект трещал по швам из-за постоянных конфликтов двух ответственных менеджеров. Говорили, что Джо со своими людьми старается помешать успешному завершению работы. Уже не раз он яростно набрасывался на Фрэнка и кое-кого из его приближенных. Сотрудники производственного отдела, хотя и сами немало терпели от непростого характера босса, тем не менее держали сторону Джо и считали ребят из строительного отдела бестолковыми, тупыми роботами, только и способными бездумно исполнять то, что им велят, и больше озабоченными тем, как бы не получить нагоняй от начальства, чем достижением результатов.

Фрэнк, как и его недруг, был блестящим руководителем. Он также лелеял далеко идущие честолюбивые замыслы и возлагал на проект немалые надежды, связанные с быстрым продвижением по служебной лестнице. Но в отличие от Джона, Фрэнк обладал великолепными светскими манерами, держался подчеркнуто вежливо, а к "неотесанным мужланам" (вроде начальника производственного отдела) испытывал глубочайшее презрение. Своих подчиненных он не чуждался, но близко к себе не подпускал. Обо всем говорил, но ничего не объяснял, требовал усердно работать, но не заражал энергией. Его люди терпеть не могли парней из отдела Джо, отзывались о них как о "тупом, упрямом сброде, которому как следует промыл мозги их маленький Гитлер".

Даже если не принимать во внимание закоренелую вражду между отделами, одна только разница характеров Фрэнка и Джо многое объясняла. Оба работали с полной отдачей, пока их интересы не сталкивались и они не оказывались в одной упряжке. Но вот ситуация изменилась. Нашим знакомым поручили ответственный проект, и причины для конфликтов возникли немедленно и стали увеличиваться в геометрической прогрессии. Ребята, сами того не замечая, заводили друг друга. Холодная манера Фрэнка держать себя вызывала подозрения у Джо и побуждала его вставлять коллеге палки в колеса. Фрэнк, видя это, не испытывал к Джо особых симпатий и старался общаться с ним как можно меньше. Но тот вообразил, будто Фрэнк уклоняется от боя, поскольку держит до поры до времени увесистый камень за пазухой и, пытаясь спровоцировать врага, усиливал свои атаки. Порочный круг замкнулся.



## Устранившийся президент

Майк, президент этой кампании, не понимал глубинной сути конфликта между двумя своими заместителями. Он видел только, как Джо яростно нападал на Фрэнка, а Фрэнк предпочитал игнорировать его оскорбительные выпады, но не понимал, что одно связано с другим. Майк решил держаться в стороне и дать подчиненным самим разобраться со своими проблемами. Не будь они столь непримиримо настроены, озлоблены и полны решимости не уступать, подобный подход оказался бы правильным. Он был бы правильным и в том случае, если бы участники конфликта были более зрелыми, компетентными в вопросах межличностного общения - короче, если бы они оба *понимали*, что именно так "заводит" каждого из них в коммуникативном стиле другого. Но в данном случае отстраненность президента только усугубила положение. Джо и Фрэнк сцепились, как два паука в банке, и никто из них и не думал апеллировать к высшему руководству за окончательным решением, чтобы не дать сопернику повод утверждать что-нибудь вроде: "Он бы никогда не справился со мной, и поэтому обратился к президенту".

Но это еще не самое худшее. К несчастью, Майк привык смотреть на вещи в целом и не очень вникать в детали. Поскольку многие конфликты возникали на основании крайне запутанных вопросов, часто технического характера, президент тем более предпочитал не забивать себе голову их распутыванием. Ему, однако, резко бросалось в глаза агрессивное поведение Джо, и Майк пришел к выводу, что он-то и есть главная "заноза". Джо узнал об этом и еще сильнее ожесточился. Его решимость "поставить Фрэнка, майковского любимчика, на место" окрепла, и к ней добавилось желание доказать, что прав-то он, Джо, а "любимчик Фрэнк" только и делал, что мешал ему осуществить проект.

А президент еще больше склонился к мысли, что в постоянных конфликтах на работе виноват только Джо. Фрэнк же совершенно не задумывался над своим собственным поведением, а явное сочувствие со стороны президента подхлестывало его презрение к "психу из производственного отдела" и намерение полностью игнорировать Джо.

## В одной связке

Психолог быстро убедился, что все трое участников конфликта по-своему вносят "вклад" в его развитие. Ему стало ясно и то, что все три конфликтующих стиля имели отношение ко множеству других проблем данной организации, первоначально казавшихся никак не связанными с "зоной конфликта".

Первоначально его консультации были сфокусированы на том, чтобы помочь каждому из троих увидеть свой собственный "вклад" в



существующие проблемы и понять связь стиля своего поведения и общения с более глубокими личностными проблемами - своими, разумеется. Каждое "сообщение" - слово, интонация, жест, поступок каждого из троих участников ситуации интерпретировалось двумя другими не так, как предполагалось его "отправителем". Дело было не в чьей-то злой воле, а в общей тенденции понимать поведение другого и реагировать по своим "правилам", усвоенным давным-давно и считавшимся чем-то само собой разумеющимся.

Отказавшись от поиска правых и виноватых и сосредоточившись на механизме взаимного непонимания, консультант тем самым "понижил температуру" конфликта, и постепенно возникла возможность анализировать различия в индивидуальных "языках" поведения более благожелательно, с готовностью уважать эти различия и, следовательно, изменять свое понимание того, что имеет в виду другой человек, когда говорит или поступает в своей обычной манере.

Соблюдая конфиденциальность, консультант нарисовал перед Майком, Джо и Фрэнком картину столкновения и показал, каково было их взаимное влияние друг на друга, как их благие намерения "проложили дорожку в ад" и как взаимное недопонимание углубляло всеобщую ожесточенность. Менеджерам предстояло научиться признавать за коллегой право быть другим и уметь эти отличия принимать, хотя бы ради успеха общего дела.

Аналогичным образом была построена работа и с остальными четверьмя заместителями.

В результате на очередном совещании дирекция приняла решение регулярно приглашать психолога, предоставив ему свободу в выборе подхода и методов консультирования на всех уровнях организации. Кроме того, дирекция рекомендовала своей службе подбора кадров сотрудничество с консалтинговой фирмой, направившей именно этого психолога. Каждый претендент на рабочее место отныне должен был побеседовать со специалистом, чтобы выяснить, соответствуют ли его способности и наклонности будущим должностным обязанностям, совместимости с коллегами и т.д.

Да, чем только не приходится заниматься консультанту: проводить семинары, снимать производственные стрессы, распознавать скрытые в ком-то таланты, сплачивать людей в единый коллектив-команду, разрешать психологические кризисы, давать справки по любым вопросам, начиная от организационной структуры предприятия и кончая приобретением нового оборудования, снижением текучести кадров и т.д.

И несмотря на это, основой взаимоотношений с организацией-заказчиком является процесс взвешенного оценивания ситуации, предоставление обратной связи и последующее индивидуальное консультирование. Как и в приведенном примере, основа успеха в рамках такого подхода - рассмотрение в качестве клиента личности в системе взаимоотношений и, разумеется, понимание и конфиденциальность.



#### 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ

Когда человек вкладывает в свое дело  
личное отношение, полностью  
реализует свой интеллект  
и эмоциональный настрой -  
и все это работает как одно целое -  
тогда получается Человек Взлета.

*Якоб Броновски*

Психологическое обследование для нормальных людей является примерно тем же, чем клиническая диагностика для ненормальных. Но поскольку первое, в отличие от последнего, не нацелено на поиск патологии, его область применения несравненно шире. Психологическое обследование - первый и важнейший шаг к пониманию личности. В него входят изучение способностей, манеры поведения, уровня эмоциональной зрелости, достигнутой степени самореализации и т.д. Психолог кропотливо собирает информацию, чтобы на ее основе предположить пути развития человека на рабочем месте.

Изначально психологическое обследование использовалось в кадровых службах для подбора подходящих кандидатов на высокие посты, которые можно доверить лишь положительному и психологически зрелому человеку, а не тому, кто отягощен серьезными эмоциональными проблемами. Но практика показала, что и психологу есть над чем поработать, даже если решение о принятии на должность уже вынесено. Далеко не каждый новый менеджер может с первых же дней гибко строить свое поведение с учетом индивидуальных особенностей своих подчиненных. С другой стороны, ему легче этого добиться тогда, когда он лучше понимает глубинные механизмы и историю формирования своего стиля поведения. Психологическое обследование, таким образом, из простого инструмента оценки постепенно превратилось в сложный "функциональный орган" управления и стимулирования развития. Эта перемена оказала глубокое влияние и на содержание профессиональной роли консультанта. Мало-помалу психолог из диагноста со специфическими, довольно ограниченными задачами, превратился в одну из заметных фигур любой солидной фирмы, обеспечивающую ее внутреннее благополучие. Аналогичные изменения происходили и в клинической психологии. Со времен Второй мировой войны она перестала быть исключительно наукой "измерительной", и в ней выросло и окрепло новое направление - психотерапия.

Время не стоит на месте. В 40-50-е годы в расширяющуюся область психологического исследования попала мотивация поведения. То, что прежде считалось исключительным достоянием клинической науки, занимающейся душевной патологией, перешло к другой отрасли, имеющей дело с людьми вполне здоровыми: психологическая наука всерьез заинтересовалась вопросами личностного роста и актуализацией человеческого потенциала.



Психологическое обследование, таким образом, является попыткой получить целостное многоуровневое представление о человеке, чтобы предоставить значимую обратную связь ему самому и/или его нынешнему или будущему руководству. Обследование служит одновременно многим целям: описывает и прогнозирует стиль и качество исполнения производственных задач, является своего рода зеркалом "трудовой биографии" человека и стимулом для его личностного роста, становится своеобразным учебным пособием по оптимальному развитию потенциала сотрудника для его непосредственного руководителя и, что очень существенно, может положить начало доверительным взаимоотношениям с психологом-консультантом.

### **Что мы ищем в процессе психологического обследования**

Чтобы оказать необходимую помощь клиенту, психолог должен, образно выражаясь, влезть в его шкуру и походить в ней: понять самоощущение этого человека и его (ее) картину мира, представления об окружающих и их отношениях. Психологическое обследование дает человеку повод по-новому поразмыслить о своей жизни и ощущение, что его понимают. Оно является средством, с помощью которого консультант пытается уловить логику развития того, кто перед ним, и предположить наиболее вероятные точки кризисов, области стагнации, способы преодоления трудностей или ухода от них. При этом цель консультанта - помочь увидеть, куда ведут те или иные шаги (решения, поступки, стиль поведения), и предложить реальные альтернативы.

Если проанализировать соответствие (или несоответствие) между возможным и достигнутым, между стремлениями и способностями, мыслями и чувствами, словами и делами, то из всего этого, пожалуй, получится новая цель, новый идеал - реальный и вполне достижимый. Достижимость-то и побудит индивидуума стремиться к нему, взглянуть на себя по-новому и встать на путь совершенствования.

Возможно также выяснить, какие ситуации в прошлом и настоящем помогали человеку раскрыться и блеснуть, а такие предъявляли к нему непосильные требования, какова его (ее) стратегия совладания со стрессом, на основании чего был сделан тот или иной жизненно важный выбор.

В то же время я пытаюсь видеть в клиенте существо *психофизиологическое*: мне важно знать, как организовано восприятие, какова динамика распределения внимания и утомления, какова реактивность и устойчивость психических процессов и многое другое. Знание этого рода позволит мне лучше понять такие профессионально значимые характеристики, как реалистичность, целеустремленность, способность предвидения, склонность к риску и т.п. А отсюда, в свою очередь, прямо вытекают предположения о том, что данный человек может сделать для улучшения своих производственных показателей и как им лучше руководить. (Более подробно об этом см. в Приложении 1).





## Как вызвать клиента на откровенность

Для получения откровенных ответов на интересующие нас вопросы не обойтись без доверительной, вдумчивой беседы. История жизни, рассказанная подробно, приоткрывает источники влияний на личность вашего клиента, моменты жизненно важного выбора, "зоны риска", ограничения и препятствия, периоды кризисов и многое из того, с чем человеку приходилось справляться. В такой беседе понемногу становятся понятны индивидуальная стратегия и тактика решения различных жизненных проблем, как и то, насколько эффективными оказались эти решения и как они повлияли на формирование стиля адаптации. Вопросы, предполагающие в качестве ответа свободное описание, помогают психологу вникнуть в характерные особенности восприятия клиента и его эмоциональных реакций на те или иные события или ситуации.

Свободное развернутое описание высвечивает те параметры деятельности и общения, которые значимы для клиента, на которые он склонен обращать внимание и в своей нынешней ситуации. Важно также и то, что такое описание позволяет психологу "встроиться" в язык, привычный для клиента, а не навязывать ему свой.

Стоит также обратить внимание на то, как с течением времени менялись жизненные установки, стратегии решения задач и способы эмоционального реагирования клиента. Исключительно важно и то, насколько человек способен рефлексировать по поводу собственных личностных особенностей, насколько он *понимает* себя.

Вопросы строятся таким образом, чтобы при ответе клиент как бы посмотрел на историю своей жизни через различные "окна" - через семейный контекст, особенности полученного образования, через области интересов, привязанностей и амбиций материального положения, через призму телесных ощущений и т.д.

Очень полезными могут быть также вопросы, подразумевающие оценочные суждения:

- Какой из (школьных предметов, учителей, начальников, случаев из жизни) был лучшим (худшим) для вас?
- Как бы вы описали вашу (мать, отца, учителя, начальника, вашу организацию, управленческий стиль, должность, друга, любовницу, ребенка, родственника, стиль поведения, сильные (слабые) стороны характера и т.д.)?
- Где и когда вы испытали наибольшие (удовлетворение, разочарование, неуверенность, горечь, успех, поражение, сомнения)?

Дополнительную ценность (прежде всего для прояснения противоречивого впечатления и косвенной проверки своих догадок) могут приобретать вопросы так называемой проективной



направленности:

- Если бы вы могли загадать три желания...
- Если бы вы встретились с исторической личностью...
- Если бы у вас была возможность начать жизнь заново...

Иногда целесообразно использовать тесты, особенно для определения степени искренности собеседника и выявления областей, которые он предпочитает скрывать. К сожалению, многие психологи злоупотребляют тестами и чрезмерно полагаются на их результаты. Видимо, кое-кто из моих коллег поступает так из-за того, что неуверен в своей способности правильно интерпретировать информацию, полученную в разговоре с клиентом. Или они чересчур сильно надеются при помощи тестов разложить все по полочкам.

Лично я всегда считал, что недостаток профессиональной квалификации у психолога не заменит никакое тестирование. Оно, безусловно, дает полезные результаты в отдельных случаях, но таит в себе опасность скатиться к механистическому взгляду на личность, перестать видеть за деревьями лес. То есть, научившись определять конкретные черты характера, мы можем разучиться воспринимать личность в ее уникальной и сложной целостности.

К сожалению, в последнее время увлечение тестами не только не идет на спад, но и угрожающе возрастает, поскольку появившиеся компьютерные системы обработки данных делают труд консультанта соблазнительно легким.

### Полезная рабочая схема

Один из распространенных вариантов упорядочивания обширных данных психологического обследования предлагает рассмотреть личностные характеристики клиента следующим образом:

1. *Интеллектуальные характеристики.* Уровень и качественные особенности интеллекта, когнитивные стили, степень реализации интеллектуальных возможностей.

2. *Эмоциональные характеристики.* Эмоциональная стабильность, способы эмоциональной адаптации, сила "эго", основные ценности, уровень интеграции эмоциональной сферы, волевые качества и т.д.

3. *Мотивационные характеристики.* Уровень побуждения, психологические потребности, сравнительная сила их влияния на поведение.

4. *Понимание себя и окружающих.* Способность к объективности, восприимчивость, способность к самонаблюдению, открытость новому опыту, "психологичность" мышления, эмпатия, преобладающие типы психологической защиты и т.д.

5. *Характеристики общения.* Склонность к доминированию/подчинению, доброжелательность, способность к



сотрудничеству, такт, гибкость, желательная межличностная дистанция и т.д.

6. *Деловые характеристики.* “Технические” навыки, умение руководить, организаторские таланты, умение координировать, управлять, планировать, брать на себя ответственность, стиль управления и т.д. (Настоящий раздел особенно важен при рассмотрении кандидата на замещение вакантной должности для выяснения соответствия способностей человека должности, которую он намеревается занять. См. Приложение 1).

Как видите, психологическое обследование начинается с установления глубинных личностных характеристик и через самооценку подходит к чисто профессиональным качествам. Если мы предполагаем, что в процессе личностного роста возрастает уровень личной ответственности за свое развитие и если психологически компетентный менеджер к тому же разделяет ответственность за развитие потенциала своих подчиненных, - мы, как минимум, должны представлять себе личность нашего клиента в виде сложной многоуровневой системы, а не ящичка с этикеткой. Поэтому шесть вышеуказанных разделов неминуемо перекрываются, интегрируются и в какой-то мере вытекают один из другого.

Многие практики по соображениям четкости делят свои отчеты на шесть соответствующих разделов, другие - избегают такой структуры отчета, поскольку она грозит упрощениями и чрезмерной категоризацией.

### **Три варианта психологического обследования**

#### ***Психологическое обследование как стимул к развитию***

В этом случае ваша беседа с клиентом помогает ему заново посмотреть на путь его профессионального становления и, разумеется, на лежащие перед ним возможности. Особое внимание уделяется “латентным” способностям, не нашедшим применения на сегодняшнем рабочем месте.

Если вы хотите найти в беседе стимул, способный подтолкнуть клиента активно заняться самосовершенствованием, начать следует с разговора о его биографии. Во-первых, именно в истории жизни скрываются мощнейшие побудительные факторы, а во-вторых, это простейший и эффективный путь к установлению доверительных отношений. Если клиент разрешает вам рассказать о результатах обследования своему руководству, у вас в руках оказывается возможность помочь организации создать условия для его развития и оптимально использовать способности.

Психологическое обследование такого рода позволяет по-новому понять мотивы и потенциал ключевых фигур организации, природу их компетентности, а также то, что обладает для них наибольшей

побудительной силой в процессе самосовершенствования. Очень важно понять, какие их психологические потребности остаются неудовлетворенными и невысказанными и что может быть сделано в этом направлении.

Такое обследование позволяет с особой точки зрения взглянуть на сильные и уязвимые места той или иной организации, причем становятся очевидными многие важнейшие факторы, ускользающие от внимания при традиционных способах оценки деловой состоятельности компаний: финансовое положение, бизнес-планы, позиция на рынке, структура и др.

Психологическое обследование дает людям возможность увидеть, словно в зеркале, не только свои сильные и слабые стороны, но и потенциальные возможности - не только как они сейчас "выглядят", но и как могли бы "выглядеть". Если они готовы к движению и росту, они получают соответствующий стимул, а позитивные изменения в функционировании ряда заметных фигур ведут обычно к изменениям в лучшую сторону и в организации в целом.

Руководитель организации получит мощное средство для осуществления эффективной кадровой политики, если члены коллектива дадут согласие ознакомить его с результатами психологического обследования. Он сможет не по наитию, а осознанно выбирать из числа своих подчиненных самых подходящих кандидатов для определенной работы.

Да и для менеджера будет отнюдь не лишним получше разобраться в качествах тех, кто у него работает, увидеть в них не штатные единицы, а живых людей с достоинствами и недостатками, которые составляют особого рода капитал фирмы и развитию которых он может способствовать.

Получается как бы двойной стимул: во-первых, естественное желание развить свои способности, а во-вторых - понимание, что каждый шаг по пути к совершенствованию будет доведен до сведения босса и, пожалуй, даст ему основание для служебного продвижения старательного сотрудника.

Сам процесс психологического обследования и беседы по его результатам дают психологу возможность продемонстрировать свои профессиональные приоритеты: глубокое понимание механизмов развития личности, объективность, такт, конфиденциальность и практическую пользу. В результате хорошо проведенного обследования многие сотрудники фирмы бывают готовы расстаться со своими предубеждениями в отношении психологии как туманной и заумной дисциплины, которой занимаются чудаки, люди не от мира сего. Даже если всего один психолог окажется в глазах ваших клиентов разумным, способным помочь и корректным в своих оценках, доверие к роду его деятельности в целом может создать благоприятный фон для дальнейшего сотрудничества. Нередко бывает так, что именно после первого обследования психолог "собирает урожай" обращений разного уровня: от руководства - по поводу программ дальнейшего изучения



организации и от сотрудников - по поводу индивидуальных консультаций.

### ***Оценка кандидата на вакантное место***

Один из моих коллег заметил, что, участвуя в отборе претендентов на вакантное место в компании, консультант, словно Бог, творит ее живую плоть. Сказано сильно, но довольно верно. Работа в кадровой службе многими оценивается как основное поле деятельности психолога.

Его задача - установить степень соответствия между качествами кандидата и "психологической нагрузкой" его будущих должностных обязанностей, общей атмосферой в коллективе и стилем руководства менеджера, которому придется подчиняться. Хотя неперенным условием обследования остается максимальная конфиденциальность, клиентом в данном случае является все-таки компания-наниматель, а не отдельный кандидат. Однако в большинстве случаев интересы компаний и интересы претендента совпадают по сути: компания и претендент должны друг другу подойти. В отчете по результатам обследования необходимо дать не только ответы на вышеперечисленные вопросы, но и сделать вероятный прогноз карьеры данного лица в случае принятия его на работу.

### ***Обследование сотрудников в случае повышения или перевода***

Этот случай сочетает в себе черты обоих рассмотренных вариантов и все же не похож ни на один из них.

Как и в первом случае, проводится разносторонняя оценка внутренних качеств, однако здесь у клиента (сотрудника, желающего получить повышение или перевод) гораздо больше оснований потребовать, чтобы консультант не доводил все результаты до сведения начальства, а если человек согласен на это, то показать их можно лишь менеджерам, непосредственно принимающим решение об изменении служебного статуса. Но ведь не познакомив босса с отчетом о психологическом обследовании, нельзя рассчитывать на исполнение пусть даже самых скромных и обоснованных честолюбивых мечтаний. Я даже усматриваю в подобной ситуации некий принудительный элемент: хочешь сделать карьеру - ничего не скрывай; хочешь сохранить свой внутренний мир в тайне - засохнешь на одном месте.

Положение консультанта в этом случае весьма непростое - попробуй сохрани доверительные отношения, коль скоро твой собеседник понимает, что именно ты вполне можешь оказаться главным могильщиком его устремлений. Заклинания вроде "это для вашего же блага", как я сам убедился, помогают очень редко.

Мой совет всем начинающим психологам: не пытайтесь сразу и



волков накормить, и овец сохранить. Либо вы исполняете долг перед фирмой и пишете в отчете только правду, либо стараетесь помочь обратившемуся к вам человеку, и тогда, в крайнем случае, не пишете никакого отчета вообще. Конечно, оба варианта не идеальны, потому что чьи-то интересы обязательно приносятся в жертву. Но другие способы решения проблемы чреваты еще более неприятными последствиями.

Я не раз наблюдал, как хорошие специалисты терпели бесславное фиаско, запутавшись в этой дилемме. Например, консультант, сомневаясь в способностях служащего, все-таки составлял благоприятный отзыв - из личных симпатий, или из-за неумения заглянуть в будущее, или поддавшись на настойчивые уговоры претендента. В итоге подрывалась вера в эффективность психологического обследования и ухудшалось доверие к консультанту как к профессионалу. Я убежден, что лучше пойти на риск навлечь на себя недовольство отдельных лиц, чем поставить на карту всю дальнейшую работу в компании и, в конечном счете, престиж профессии.

Лучшее решение этого рода проблем - заблаговременное проведение психологического обследования, ориентированного на поиск "зоны ближайшего развития" для всех заметных фигур организации. Если возможно, не стоит ждать, пока какое-то место освободится, и попадать в вынужденные обстоятельства, когда придется давать заключение о пригодности того или иного сотрудника. Всегда предпочтительнее увидеть перспективных кандидатов в организации до того, как появится вакансия. В этих обстоятельствах акцент консультирования может быть смещен: главной задачей будет подготовка сотрудника к изменению его (ее) положения в фирме, что может оставаться делом будущего. Организация, идущая по этому пути, также оказывается в лучшем положении. В ней нет "проигравших", она, скорее, терпеливо выращивает нужных ей сотрудников, чем устраивает между ними "гонки на выживание". Если у психолога-консультанта есть хотя бы минимальная возможность повлиять на мышление руководства в этом вопросе, следует воспользоваться такой возможностью.

## **5. ОТЧЕТ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ ОБСЛЕДОВАНИИ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**

Каждый из нас когда-нибудь  
приходит к убеждению, что завидовать  
глупо, подражать - смешно, и хотя мир  
полон возможностей, никакой успех  
не будет продолжительным,  
если не опирается на фундамент,  
который ты создашь для себя сам.  
*Ральф Уолдо Эмерсон "Положись на себя"*





В предыдущей главе мы сравнивали процесс психологического обследования с клинической диагностикой. Но диагностика - процесс односторонний, в то время как в обследовании участие клиента не менее важно, чем самого консультанта. В силу своих профессиональных навыков консультант может увидеть и понять очень многое и должен постараться разъяснить все это как самому собеседнику, так и его боссу. Вот почему отдельную главу я посвящаю составлению отчетов и обратной связи.

Сразу отмечу главное: в отчете следует избегать любых комментариев, которые могут быть поняты как оценочные суждения, хотя добиться этого трудно. Твердая установка на избегание прямых оценок не только способствует пониманию организацией роли консультанта, она также означает признание права личности обладать индивидуальными характеристиками. Индивидуальные различия, уникальные черты каждого человека признаются и в каком-то смысле узакониваются как для самого этого человека, так и для его руководства. Расхожее выражение "все люди разные" приобретает конкретное содержание тогда, когда различия уважаются и учитываются.

Психологический отчет излагается в устной или письменной форме. Устно изложить свои выводы быстрее, эта форма отчета весьма информативная, гибкая, позволяет высветить все неясные детали и смоделировать все возможные последствия. Письменный отчет позволяет сделать более глубокий анализ отдельных черт характера клиента и может быть использован широким кругом лиц.

Однако устный отчет без письменного получается несколько беспорядочным и порой не слишком глубоким и акцентированным. Письменный отчет без устного часто оставляет много неясностей и производит впечатление формального.

### **Письменный отчет**

Составляя отчет о психологическом обследовании, я всегда старался говорить правду, только правду и ничего кроме правды. Как ни парадоксально звучит, неприукрашенная истина легче воспринимается людьми. Хороший консультант это понимает; неграмотный психолог, напротив, склонен заниматься лакировкой действительности, не осознавая, что тем самым не столько пытается вдохнуть в людей уверенность, как он себя часто убеждает, сколько старается защитить собственную персону от неприятностей. Заведомо ложная информация, приводимая в отчете, говорит об отсутствии уважения к клиенту, небрежном отношении к его интересам. Важна не просто правда, а правда в понятной форме, которую клиент сможет принять, даже если эта информация не доставит ему удовольствия. Дело чести консультанта - изложить свои выводы с учетом закономерностей восприятия

информации и механизмов психологической защиты. Так, не стоит чрезмерно обобщать, когда речь идет о человеке, склонном к конкретности. Не поняв ваших обобщений, он интерпретирует их как туманность и уклончивость.

Начинать отчет или его раздел всегда лучше с изложения позитивных фактов, сильных сторон личности, успехов - человеку легче узнать о своих слабостях и ограниченных возможностях в таком контексте. Кроме того, достоинства и недостатки всегда связаны, и понимание этого важно как для клиента, так и для его руководства, а умение интегрировать позитивную и негативную информацию о человеке встречается довольно редко и, как правило, нуждается в развитии.

Хороший отчет должен быть сбалансированным. Сначала лучше указать достоинства человека, потом оценить его способность работать над тем, что нуждается в изменении, и уж в последнюю очередь обозначить недостатки как таковые.

Руководитель, прочитав правильно построенный и честно написанный отчет, сможет адекватно оценивать подчиненного, уяснить его способности и потребности, а также создать условия для работы подчиненного над собой.

Не только руководителю, но и подчиненному важно правильно представлять себе истинное положение дел, чтобы принимать своевременные и наименее болезненные решения. Например, служащему, который в процессе психологического обследования правильно выполняет около 75% заданий на формальное мышление, важно знать, что у него неизбежно возникнут трудности с определением понятий, логически правильными выводами, обобщениями и т.д. Если его предполагаемая карьера требует работы на концептуальном уровне, ему придется туго. Возможно, такого рода правда не особенно приятна, однако она редко бывает совсем уж неожиданной. Более того, она может подтолкнуть человека к поиску других возможностей роста - тех, которые требуют менее высокого интеллектуального уровня, но где могут быть использованы другие достоинства этого человека.

Я твердо уверен, что должен составляться один психологический отчет, в котором следует сказать все, и именно на основании этого одного отчета вы беседуете и с тем, кого исследовали, и с его руководителем. Некоторые консультанты поступают иначе. Например, пишется два отчета - "хороший" для испытуемого и "настоящий" для руководства. Другие пишут "настоящий" отчет, но делятся с испытуемым только "безопасной" его частью. Иные консультанты пишут "подчищенный" отчет, а "суровую правду" сообщают руководству устно. Такая практика подрывает доверие и уменьшает ценность отчета для того, кому он посвящен. На мой взгляд, использование подобных уловок отражает неспособность психолога изложить свои данные в конструктивной и безоценочной манере таким образом, чтобы они (данные) могли быть восприняты и руководителем и подчиненным и чтобы результаты обследования можно было открыто обсуждать. Я нахожу непоследовательным, когда консультанты восхваляют открытость



как характеристику хорошей организации, но при этом придерживаются двойного стандарта в отношении результатов собственных исследований.

Когда я только начинал заниматься психологией менеджмента, мне случилось присутствовать на семинаре, проводимом Американской ассоциацией психологов. Один из докладчиков, рассказал, как он однажды писал отчет о некоем руководителе среднего звена в крупной корпорации. Тот парень проявлял неплохие способности, но чересчур любил приложиться к бутылке. Докладчик с гордостью заявил, что ни словечком не обмолвился об этом пороке, но указал в заключении, что данное лицо скорее подходит для роли председателя коллегиального органа, чем единственного управляющего, - чтобы остальные члены коллегии могли сдерживать его непродуманные порывы. Похожую философию исповедовал доктор Реллинг из романа Ибсена "Дикая утка", который утверждал: "Отнимите у человека его иллюзии и пристрастия, и вы отнимете у него счастье всей жизни". Но, думаю, столь утонченная маскировка правды недопустима. Ведь если я так сделаю, я лишу самого человека шанса попытаться избавиться от недостатков, к тому же не помогу организации обратить внимание на сотрудника, находящегося в опасном положении.

Когда вы пишете отчет, обращайте внимание на язык. Помните, что вашими читателями будут клерки, менеджеры, юристы, бухгалтеры и прочие люди, далекие от ваших профессиональных тонкостей. Постарайтесь не докучать клиенту сложными таблицами для иллюстрации результатов тестов - ему это неинтересно.

Не увлекайтесь фактами из жизни изучаемого. Вы не биограф. Их стоит приводить лишь для иллюстрации определенных черт характера, которые иначе обрисовать сложно.

Тон отчета должен быть спокойный, прямой, но мягкий. Избегайте жестких определений, не занимайтесь наклеиванием ярлыков. Отрицательные стороны в деятельности сотрудника следует описывать так, чтобы подчеркнуть их преодолимость. Очень полезно предварительно изучить лексикон клиента и вставлять в отчет характерные для него слова и обороты. Когда я сочиняю отчет, я стараюсь представить служащего и его руководителя сидящими передо мной, как если бы я рассказывал о результатах им обоим.

### **Отчет: интересы развития прежде всего**

Психологический отчет, по сути дела, является весьма своеобразной формой психотерапевтического сообщения. Для того чтобы это сообщение было правильно воспринято, психолог-консультант должен соединить в отчете непредвзятость суждений, с одной стороны, и их "наилучшую" подачу, учитывающую особенности восприятия читателя. Более того, при написании отчета следует иметь в виду такую важную характеристику читателя, как готовность услышать, понять и

принять то, что сообщает ему консультант, - совсем как в настоящей психотерапии. Идеальный отчет, как и удачный сеанс психотерапии, должен вызывать у клиента ощущение, что все важные идеи только по чистой случайности не пришли в его собственную голову, что выводы логичны и естественны, а желательные изменения - возможны.

Как и в психотерапии, консультанту порой приходится иметь дело с сопротивлением, механизмы которого становятся ему ясны в ходе психологического обследования и должны учитываться при составлении отчета. Очень важно дать понять клиенту, что его тайные опасения уважают, а предполагаемые трудности считают преодолимыми.

Когда одним из адресатов отчета является руководитель, резюме психолога тем более должно строиться так, чтобы он проникся проблемами и трудностями своих подчиненных и ощутил себя тем, кто в состоянии оказать на них мощное позитивное воздействие. В вашей власти, подразумевается в отчете, создать благоприятные условия для развития работающих в фирме людей и, следовательно, для процветания фирмы в целом. Основная цель отчета в части, касающейся менеджеров, - привить им чувство ответственности за внутреннее благополучие каждого служащего и всего коллектива; научить их понимать нужды и запросы любого скромного клерка. Я говорю это не только из соображений гуманизации производственного процесса - просто подобная гармония в отношениях "начальник - подчиненные" многократно увеличивает эффективность управления трудовыми ресурсами.

Ну а какую цель преследует сам консультант, проводя собеседования, психологические обследования, составляя отчеты?

Есть простое правило: чтобы помочь, надо знать. Консультант призван помогать организации, воспользовавшейся его услугами, справляться с проблемами специфического характера. Для этого он должен знать, что на душе у каждого работника компании - от младшего курьера до президента, как его подопечные относятся друг к другу, к работе, к боссу, о чем мечтают, чего боятся - короче, держать руку на пульсе фирмы.

Психологу постоянно нужна свежая информация, поскольку он имеет дело с самой динамичной и восприимчивой материей - человеческой душой. А откуда же может черпать психолог-клиницист необходимые сведения, если не в процессе непосредственного общения? Беседа и исследования - "глаза" консультанта, канал, по которому к нему поступает 90% знаний об окружающем мире. Каждый написанный отчет, каждый разговор тет-а-тет обогащает кладовую информации, и ничто в ней не бывает лишним.

Итак, отчет о психологическом обследовании своей главной целью имеет развитие работника, его начальника и самого консультанта. Удачным можно считать лишь такое резюме, которое решает все эти три задачи.



## **Проблемы совместимости и пригодности**

Отчеты о психологическом обследовании кандидатов на вакантное место заслуживают отдельного разговора. Я уже говорил об их существенной роли в практике консалтинга. Для ответа на вопрос, подходит ли данное лицо для определенной должности, требуется не только установить внутренние качества кандидата, но и общую атмосферу в коллективе, черты его будущих начальников, коллег и подчиненных, психологическую "нагрузку" самой работы и прочие обстоятельства. Причем следует принимать во внимание возможные изменения, которые происходят или произойдут в дальнейшем с этими факторами и не забыть упомянуть их предполагаемые последствия при написании отчета. Психолог должен знать все: как претендент будет вести себя в условиях кризиса, стресса, внешнего давления, соблазна, неопределенности, разочарования, потери контроля и т.д.

Задача, что и говорить, далеко не простая. Но решаемая. Надо только иметь ясное представление о среде, где кандидату предстоит трудиться. И если консультант не сидит сложа руки, оно у него всегда будет.

Подобные отчеты обычно состоят из двух частей - констатирующей и прогностической. Разложить по полочкам качества претендента относительно несложно, а вот обрисовать его дальнейшую карьеру - задача похитрее и требует не только хорошей университетской подготовки, но и творческого склада ума. Конечно, ошибки здесь случаются чаще, но и они полезны, поскольку способствуют накоплению опыта.

И профессионал, и дилетант равно допускают промахи, только первый, в отличие от второго, выносит из них уроки.

Однако, независимо от того, попадает ли консультант в точку или попадает впросак, проблем у него все равно хватает. Плохо, если рекомендованный претендент в итоге провалится, особенно когда начальство не очень желало его приема на работу. Но если прогнозы психолога сбываются, на него начинают смотреть как на всеведущего, непогрешимого гуру и мало-помалу перекладывают на бедолагу основное бремя принятия решений по кадровым вопросам. Менеджеры привыкают бездумно следовать рекомендациям консультанта, что, кстати, позволяет им при случае уйти от ответственности, и не уделяют должного внимания своим прямым обязанностям. Психолог оказывается в изоляции, он уже не может обратиться за советом к кому-нибудь из руководства, не рискуя услышать в ответ недоуменное: "Мне как-то в голову не приходило... Думал, вы знаете..." Это неизбежно уменьшает объем поступающей информации и в итоге приводит к ошибкам. Порочный круг замкнулся.

Здесь я не собираюсь рассматривать особый случай изучения работника, претендующего на повышение по службе или перевод. Я считаю, что психологу тут вообще нечего делать, и этот вопрос надо решать претенденту и боссу без участия третьих лиц. Они давно знают





друг друга и сумеют самостоятельно разобраться, как будет лучше для организации и для них обоих. Консультанту следует только удостовериться, что ни у начальства, ни у претендента нет субъективных предубеждений, а если они все же есть, - постараться открыть глаза на реальное положение дел.

### **Чем заканчивается отчет**

В заключительном разделе отчета излагаются основные выводы, к которым пришел консультант в ходе исследования. Следует обратить особое внимание на язык, которым они излагаются: он должен быть ясным, формулировки - по возможности емкими и афористичными. Известно, что начало и конец любого сообщения запоминаются лучше всего; известно также и то, что многие руководители склонны сразу заглядывать в заключительную часть любого документа и уже в зависимости от своего впечатления изучать его впоследствии с большим или меньшим вниманием и доверием. Консультант должен быть готов к тому, что его отчет будет читаться с конца, и использовать эту возможность для того, что заинтересовать читателя и мотивировать его к более вдумчивой работе над основной частью.

Итак, в случае психологического обследования кандидата на вакантное место в заключительном разделе отчета консультант кратко анализирует "за" и "против", описывает "зону риска" и условия максимального использования потенциала кандидата. Выводы отчета позволяют в косвенной форме дать руководству что-то вроде рекомендаций по поводу того, как лучше всего распорядиться способностями и умениями этого человека, если он будет принят на работу. Если, например, он нуждается в ясных и однозначных инструкциях или с трудом переносит избыточный контроль, руководству полезно будет знать заранее об этих особенностях.

Отчет, таким образом, сообщает руководителю не только о том, чего следует ожидать от нового служащего, но и о том, чего потребует общение с ним от самого руководителя. Некоторых предсказуемых недоразумений можно избежать, если заранее предупредить заинтересованные стороны, что и делает психолог в своем резюме.

В тех случаях, когда целью отчета является стимулирование развития, я пытаюсь в своих выводах осторожно усомниться, что человек достиг предела своих деловых возможностей, и закончить какими-либо привлекательными для него предположениями о доступных для него направлениях роста. Для некоторых людей, мыслящих чрезвычайно конкретно, сюда можно включить простые и легко выполнимые предложения в отношении того, что они могут сделать для себя немедленно. Выбор их довольно велик - от чтения определенных книг до практических мер по улучшению состояния здоровья и от конкретных курсов повышения квалификации до изменения способа планирования рабочего времени. Важно лишь, чтобы такие



рекомендации основывались на реальном понимании психологических потребностей человека и свидетельствовали о том, что консультант действует в его интересах, а не только в интересах его нанимателя. Впрочем, и для организации представляет большую ценность тот сотрудник, чья мотивация развития и роста усилилась в результате психологического обследования.

Разумеется, рекомендации могут носить и менее конкретный характер: для кого-то важно будет узнать, что стиль критики может быть изменен в сторону большей конструктивности, а кому-то полезно прочесть в отчете, что его склонность к гиперответственности и стремление чрезмерно опекать исполнителей могут быть ограничены без ущерба для дела. В каждом отдельном случае я ищу те слова (иногда это метафора или цитата, иногда четкое определение, иногда собственное высказывание испытуемого), которые позволят проникнуть через «оборонительные рубежи» психологических защит и дадут этому человеку понять, что история его развития и роста еще далеко не закончена.

(Примеры отчетов о психологическом обследовании см. в Приложении 3).

### **Беседа по результатам психологического обследования**

В среднем собеседование длится около двух часов. Одной из его тем непременно служит письменный отчет, в остальном я стараюсь не следовать никакому заранее заготовленному плану. В течение этих двух часов моя цель - просто быть полезным. Отчет служит отправной точкой для беседы или, если угодно, «театральным задником», на фоне которого она разворачивается. Но для меня важно следовать за мыслями и чувствами собеседника, а не просто пересказывать свои. Как и многое другое в клиническом подходе к консалтингу, такая беседа представляет собой совместную «исследовательскую экспедицию»: клиент может не знать, чего от нее ожидать, а консультант - не придерживаться жесткой структуры.

Как и большинство «клиницистов», я склонен определять себя как эклектика. Это означает, что я достаточно свободен в выборе тактики беседы с клиентом: иногда полезно с пониманием выслушать, иногда гораздо важнее интерпретировать услышанное, а не просто оказать эмоциональную поддержку; бывает, что клиенту необходима некая внешняя объективная точка зрения на предмет его сомнений, а бывает, - хотя и очень редко - что нужен просто совет.

Психологи-консультанты редко могут позволить себе роскошь провести целую серию бесед с одним и тем же человеком: в отличие от типичной психотерапии, нам необходимо обязательно к чему-то прийти в течение одной сессии. Для психолога открывается прекрасная возможность провести короткую психотерапию с человеком, который вряд ли обратился бы за такой помощью открыто.



Учитывая эти обстоятельства, я стараюсь проявлять осторожность и не создавать для клиента ситуацию уж слишком большой неопределенности: я сам могу доверять процессу взаимодействия и не нуждаться в структуре, потому что таков мой опыт, а для клиента чрезмерная неопределенность может стать неприятным испытанием.

С другой стороны, в работе с нашим типом клиентов - то есть здоровыми, энергичными людьми, обладающими высоким уровнем мотивации, - отсутствуют многие "камни преткновения" обычной психотерапии: в нашем случае не приходится объяснять, зачем нужно развивать свои способности или преодолевать нежелание говорить о себе.

Беседа может принимать разные направления - от практических вопросов, связанных с отношениями на работе, до уходящих в детство корней высокого уровня тревожности: от семейных проблем до далеко идущих честолюбивых устремлений; от физического самочувствия до содержания "внутреннего диалога" клиента. Для одного клиента будет полезным обучение релаксации и конкретным психотехникам управления стрессом, для другого лучше подходит позитивное переформулирование его проблемы и использование терапевтических метафор. Кому-то я могу предложить специальные "домашние задания", как это делается в обычной короткой психотерапии. Во всех случаях я пытаюсь помочь клиентам достичь более высокого уровня осознания своих особенностей и их связи с жизненной ситуацией, поскольку, как писал Бугенталь:

"Наше "я" есть наше последнее прибежище, данное изначально каждому человеку для отдыха и обновления. Здесь кроются запасы творческой энергии, рождаются мечты и надежды, коренятся страхи и горести... Если вы хотите в корне изменить отношение к жизни, вам необходимо погрузиться в глубину своего "я".

Одним словом, методологически собеседование мало чем отличается от обычного сеанса психотерапии. Выбор того или иного подхода зависит от уникальных качеств клиента. Успех же мероприятия в целом определяется готовностью собеседника позволить постороннему человеку проникнуть в "частные владения" души и способностью консультанта воспользоваться предоставленной возможностью.

Как минимум, беседа по результатам психологического обследования должна дать клиенту ощущение признания психологом ценности его индивидуальных особенностей, хотя обычно удается достичь большего.

Я часто поражался, насколько силен бывает эффект от собеседования. По сути, он подготовлен самим процессом психологического обследования: отвечая на многочисленные вопросы, касающиеся разных сфер жизни, человек невольно начинает более пристально и внимательно смотреть на себя самого. В каком-то смысле само обследование укрепляет самоуважение человека, делает его более значительным и "интересным" в собственных глазах. Идея возможных изменений к лучшему уже присутствует в его сознании к моменту



собеседования. Кроме того, подробное психологическое обследование часто считается в организациях уделом избранных и многие невольно начинают рассматривать его как некий ритуально-магический акт: "это" - испытание для тех, чьи перспективы внушают надежды. Отсюда уже не так далеко и до первых реальных изменений.

Существуют два обстоятельства, способные необычайно усилить эффект собеседования. Во-первых, мнение начальника. Если вы намекнете сотруднику, что босс желает видеть его именно таким, парень разорвется пополам, но укрепит свое положение в глазах руководства. Подобный прием особенно хорош для подхалимов, но не всегда действует на служащих, не испытывающих большого почтения к шефу. На них скорее повлияет второе обстоятельство - мнение коллектива. Как правило, его оценка субъективно важна и к этому мнению редко кто не прислушивается с повышенным вниманием. Когда ко мне приходил человек, который решил измениться к лучшему, "чтобы не огорчать ребят", работать с ним было просто удовольствие.

Если собеседник не проявляет ни малейшего желания сотрудничать с консультантом, психолог все-таки обязан взрыхлить сию неблагодарную почву для будущего посева и дать понять клиенту, что хотя сейчас он не видит поводов для беспокойства, в этом кабинете его всегда ждут и готовы протянуть руку помощи в трудную минуту.

Неудачный исход собеседования объясняется многими причинами, например отсутствием доверительности, взаимного уважения, неготовностью одной из сторон или, что гораздо хуже, влиянием обстановки в коллективе, которая не способствует развитию личности и подавляет любые попытки отдельных сотрудников хоть чуть-чуть подняться над средним уровнем.

Чтобы изменить общий моральный климат в фирме коренным образом и в сжатые сроки, следует начать с босса. Влиять на него можно прямо и косвенно, то есть через тех подчиненных, которые пользуются наибольшим его доверием, например, секретарей и заместителей. Их нужно убедить, что начальству необходимо серьезно поработать над собой, а те, в свою очередь, постараются донести это до самого шефа, коль скоро он не желает слушать консультанта.

Обратив руководителя "в правильную веру", психолог как бы занимает командную высоту, с которой может продолжать "наступление" на коллектив, имея за спиной поддержку тяжелой артиллерии в лице менеджера.

В заключение хотелось бы сказать несколько слов о довольно деликатной ситуации, когда на собеседование к консультанту приходит недавно принятый на работу человек, о котором консультант дал отрицательное заключение. В этом случае я считаю себя обязанным поставить собеседника в известность о моем первоначальном мнении, но одновременно даю понять, что готов признать свою ошибку и приложу все усилия для максимально быстрой адаптации новичка в коллективе. Я действительно стараюсь создать ему благоприятные условия для работы, поскольку задача консультанта - обеспечить нормальное

функционирование компании, а не наказывать ее за пренебрежение советами профессионального психолога. И данное ранее резюме ни в коем случае нельзя выбрасывать в корзину, ведь оно содержит ценнейшее описание качеств нового сотрудника и еще сослужит немалую службу.

## **6. В ПОИСКАХ ГЛУБИННЫХ ПРИЧИН ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ: ГДЕ КОНСУЛЬТАНТУ "КОПАТЬ"?**

Все наиболее важные жизненные проблемы принципиально неразрешимы... Их нельзя решить, но из них можно вырасти. "Вырастание" означает переход на качественно иной уровень сознания. На горизонте человека появляются более широкие и возвышенные интересы, и через это расширение его или ее взгляда неразрешимая проблема теряет свою остроту. Она не была решена логически в пределах себя самой, но как бы поблекла, столкнувшись с новыми и более сильными потребностями.

*Карл Юнг*

Непрерывный процесс взаимодействия с компанией-заказчиком, включающий психологические обследования, собеседования по их результатам и т.д., постепенно перерастает свои первоначальные рамки. К этому времени, как правило, между консультантом и исполнительным директором фирмы достигается договоренность о регулярном сотрудничестве - раз в неделю или раз в месяц, - когда консультант проводит в фирме целый день. Этот день может быть заполнен новыми психологическими обследованиями и беседами по их результатам, но если возможности консультирования используются по максимуму, значительное время может уделяться и другим формам консультирования.

### **Обычный рабочий день в компании "Х"**

Когда консультант в заранее условленное время явился в фирму "Х" для проведения регулярных занятий с сотрудниками, его пригласил к себе Ларри, менеджер по кадрам. Между ними произошел следующий разговор.

*Консультант:* Как идут дела?

*Ларри:* Просто великолепно! Я блаженствую, как карась на раскаленной сковородке! И кстати, это связано с темой нашей сегодняшней встречи. Помните, я был в группе, в которой вы пару лет назад проводили семинар по управлению стрессом? Учитывая сегодняшнее положение дел, это как раз то, что нам нужно. Кроме вас,



пожалуй, никто не приведет людей в чувство и не поможет им лучше справиться с ситуацией. Атмосфера у нас сгустилась донельзя, хоть ножом режь, ребята мечутся из стороны в сторону, и никто не знает, чего, собственно, они хотят добиться.

*Консультант:* То есть люди потеряли ориентиры?

*Ларри:* Вроде того. Да, именно! Все носятся с выпученными глазами, потеют, роются без толку в бумагах, а на самом деле ждут, что Он примет решение и всей неразберихе наступит конец. А Он только талдычит: "Соберитесь, парни, не падайте духом..."

*Консультант:* Вы имеете в виду Джона, президента компании?

*Ларри:* Джон сейчас живет взаймы. Наш главный конкурент уже выбросил на рынок более дешевый аналог нашего М-240, а исследовательский отдел еще месяцев 18 будет колдовать над изделием, которое, как принято полагать, поддержит фирму. И теперь, когда каждый день на вес золота, тамошние ребята судорожно перекраивают свои планы и выдвигают в качестве приоритетного направления Т-400! Доходы от продажи М-240 составили 40% прибыли, а теперь он, похоже, окончательно вылетает в трубу, а все силы бросаются на доводку до ума штуковины, которой в изначальном бизнес-плане отводилось процентов 5 от прибыли, не больше! Если она вообще будет доделана.

*Консультант:* Видимо, разработчики М-240 сильно деморализованы?"

*Ларри:* А вы бы как себя чувствовали на их месте? Те, кто еще у нас работает, перепуганы до смерти, обвиняют друг друга во всех грехах, плетут idiotские интриги. Я думаю, надо срочно снимать стресс, как-то разрядить обстановку, иначе в ближайшее время половина коллектива перемрет от сердечных приступов. Недавно Стив, наш менеджер по продажам, и Уинн, менеджер по производству, не на шутку сцепились по поводу перспектив М-240. Уинн высмеял оптимистические прогнозы Стива относительно этого продукта и сказал, что не хочет из-за ослиной тупости кретинов из отдела продаж остаться без штанов и выставить за ворота 200 человек. Вы, наверное, помните Стива - он всегда на редкость спокоен, но тут малый налился краской и грохнул кулаком по столу. Я готов поклясться, что еще чуть-чуть - и Уинну бы несдобровать. Тогда-то я и подумал: надо срочно заняться успокоением нервов, пока мы не придушили друг друга. Если мы и дальше будем строить служебные отношения подобным образом, нам из этой ямы не выбраться.

*Консультант:* Да, вам, наверное, пришлось нелегко - видеть Стива в таком состоянии и быть бессильным что-либо сделать... именно в тот момент... Как-то помочь обоим.

*Ларри (пожав плечами):* Беситься по-настоящему я начал гораздо позже. Люди со всеми своими проблемами идут ко мне, и я оказываюсь в самом теплом местечке между молотом и наковальней. Я не хочу подрывать авторитет Джона и подставлять ребят из исследовательского отдела, но должен же я что-то объяснять народу.





*Консультант:* Словом, вы в настоящее время своего рода опора, на которую каждый стремится свалить частичку собственного бремени.

*Ларри:* И чем дальше, тем больше.

Приведенный разговор весьма поучителен во многих отношениях. Во-первых, обратите внимание, как консультант умело избегает активной роли в беседе, поощряя Ларри к свободному изложению. И заметьте, одновременно он уводит разговор в сторону от изначальной темы семинара по снятию стресса, поскольку такого рода мероприятия в лучшем случае уменьшают остроту негативных последствий, но не устраняют их глубинные причины.

Психолог бы еще отметил в беседе борьбу двух устремлений: Ларри старался заключить соглашение с консультантом от имени и для всей компании, а консультант, в свою очередь, потихоньку, исподволь переводил их отношения в русло "психотерапевт-пациент".

В том, что поведал несчастный менеджер, описывая ситуацию в фирме, многое, конечно, отражает объективную реальность, но особый интерес для профессионала представляет связь между пониманием Ларри этой ситуации и его личностными проблемами:

1) выражение *"помочь им лучше справиться с ситуацией"* говорит о потребности "спасать других";

2) употребление местоимения *"Он"* для обозначения президента указывает на недовольство *"фигурой власти"*, оказавшейся невеселой;

3) *"метаться из стороны в сторону", "жить взаимы", "как принято было полагать, поддержит фирму"* - предполагает чувство беспомощности, уязвимости, дефицита безопасности в условиях повышенной тревожности (вспомним также *"вылетает в трубу"*);

4) *"Стив всегда на редкость спокоен... и т.д."* - этот фрагмент означает боязнь открытого проявления чувств и конфронтации (*"идиотские интриги"*);

5) *"Готов поклясться, что еще чуть-чуть - и Уинну бы несдобровать"* - подобная фраза заставляет думать, что Ларри бессознательно отождествляет открытое выражение гнева с прямым насилием.

Консультант вспомнил психологическое обследование Ларри: алкоголик-отец, любивший во хмелю распускать руки; связанная с этим амбивалентность Ларри в отношении *"фигур власти"*; буквально парализующее его стоическое самообладание и сверхконтроль перед лицом страха; его всеохватывающий жизненный сценарий *"миротворца"*, по которому он жил с самого детства и который в конце концов определил его решение стать профессионалом в сфере работы с *"человеческим фактором"*. Эти темы вплетены в сложный рисунок успехов и неудач Ларри, сильных и слабых сторон его личности. Особенно внятно они *"звучат"* в ситуации стресса. Консультант в разговоре сравнил его с *"опорой"*, что одновременно связано с тенденцией взваливать на плечи слишком много чужих проблем и





является позитивным переформулированием образов движения на месте и чувства беспомощности, связанного с потерей ориентиров в ситуации. (Опора, по определению, не принимает решений о направлении движения, ее функция - поддержка и, разумеется, "с точки зрения опоры", вокруг слишком много суеты).

Кроме того, консультант по каждому возможному поводу употребляет выражения *"в тот момент"*, *"в настоящее время"*. Они содержат имплицитное сообщение о том, что состояние беспомощности и отчаяния не бесконечно, а растерянность рано или поздно перейдет в какое-то другое качество - подобно тому как по ходу разговора образ жертвы обстоятельств (*"карась на сковородке"*) незаметно заменился образом могучей, хотя и перегруженной *"опоры"*.

Более того, в свое время Ларри уже начал по-новому относиться к своим проблемам, раскрытым в ходе психологического обследования: он многое понял на чисто интеллектуальном уровне и сделал первые шаги в направлении изменения своего привычного способа эмоционального реагирования на значимые для него фигуры и ситуации. В настоящий момент он несколько декомпенсирован, и одной из важных задач консультанта является восстановление у Ларри непрерывности чувства его психологического прогресса - какова бы ни была внешняя ситуация.

Другая задача психолога - показать собеседнику альтернативные варианты поведения, которые бы полнее отвечали требованиям складывающейся обстановки и роли в ней клиента. Из приведенного выше диалога уже видно несколько тем для обстоятельного обсуждения: презрительно-снисходительное отношение Ларри к президенту при явном нежелании критиковать действия Джона открыто; неумение направить в нужное русло эмоциональный всплеск Стива; явное предпочтение, отдаваемое разработчикам М-240 перед разработчиками Т-400; его невольное "подыгрывание" паническим установкам тех, кто приходит к нему со своими проблемами и, как следствие, дальнейшее нагнетание напряженности. Впрочем, при подробном рассмотрении этих проблем неминуемо всплывет немало других, не столь ярко выраженных.

Итак, беседы Ларри с консультантом будут походить на сеансы психотерапии, хотя и менее регулярные, менее формальные и предполагающие большую пестроту тем и гибкость ролей участников. Консультанту предстоит выяснить, проверить и перепроверить мнение окружающих о Ларри, мнение Ларри о самом себе и, наконец, собственное мнение о Ларри.

Конечно, здесь не годятся классические методы психотерапии: сеансы раз в неделю продолжительностью 50 минут, максимальная отстраненность от повседневных проблем, фразы типа "оставьте ваши будничные хлопоты на пороге моего кабинета" и т.д. Нет, мы имеем дело с "летучей" терапией в прямом смысле слова. Ей недостает солидной внушительности, зато она обеспечивает исключительную возможность изучать человека в "естественном" состоянии, в контексте реальных событий. "Чистая" психотерапия, глубокая и скрупулезная, и динамичное консультирование, ориентированное на быстрое получение



практического результата, - это по сути разные жанры одного и того же искусства - со своими законами, своими преимуществами и ограничениями. Профессионал, имеющий объемное представление об "альтернативном" жанре (а может быть, и опыт работы в нем), располагает дополнительными возможностями. Случается, например, что консультант, оставаясь в пределах своей профессиональной роли, может посоветовать тому или иному клиенту заняться решением глубинных проблем с помощью коллеги-психотерапевта.

Доктор Уотсон Уилсон, один из основоположников психологического консалтинга, писал, что клиницисты, занимающиеся индивидуальной психотерапией, не раз ему завидовали, потому что он мог работать с клиентом в его естественном окружении. Подобно тому, как семейные терапевты используют преимущества работы с целой семьей, психолог-консультант получает дополнительные возможности наблюдения и воздействия, работая непосредственно в системе социальных взаимодействий и взаимоотношений клиента.

Но вернемся к нашей беседе. Разговаривая с Ларри, консультант мысленно отмечал людей, с которыми ему необходимо встретиться в ближайшее время. Во-первых, Пол, менеджер по гарантийному обслуживанию. Пол был близким другом Стива и ранее уже просил психолога зайти к нему, хоть и не пояснил для чего. Вероятно, подумал консультант, парень обеспокоен недавней вспышкой гнева уравновешенного менеджера по продажам. Да, именно с Полом следует поговорить в первую очередь, чтобы получить адекватное представление о складывающейся обстановке. По должности Пол обязан хорошо знать конъюнктуру рынка и участь М-240, располагая отчетами из региональных представительств, а также ориентироваться в делах Уинна и производственного отдела.

Потом надо побеседовать с Джоном, Стивом, Уинном, Руди (начальником исследовательского отдела) и выяснить их позицию.

Сколько голов - столько умов. Консультанту придется выслушать немало различных мнений, и в каждом из них будет доля истины. Люди легче замечают малейшие ошибки окружающих, чем собственные явные промахи, и склонны сваливать ответственность за неудачи на других. Чтобы разглядеть проблему во всей полноте, надо взглянуть на нее со стороны, в том числе и на себя, как на одну из составляющих этой проблемы. Это самое важное и самое трудное в искусстве решения организационных задач, чему должен научить клиентов психолог. Некоторые определяли его как "наблюдающее "я", Бейр назвал его "иницирование неопределенности", а Мэнгем - "самоотчуждением" и охарактеризовал данное качество как "способность посмотреть на давно известные вещи так, словно видишь их впервые". "Наблюдающее "я" можно развивать на сознательном уровне, применительно к конкретному случаю, а можно на уровне более глубоком, где и кроются источники наших ошибок восприятия и предубеждений.



## Как происходят перемены

На основании клинических исследований доказано, что именно в нижних пластах сознания формируются психологические предрасположенности человека, и там же происходит наиболее сильное сопротивление какому-либо воздействию, причем как у отдельного индивида, так и у целой организации. Проводя структурное изменение без учета психологических факторов, реформатор уподобляется саперу, бредущему по минному полю с закрытыми глазами. Вот почему клиницисты часто обвиняют сторонников организационно-индустриального подхода в пренебрежении важнейшими обстоятельствами, сводящем на нет все их хитроумные выкладки.

Мне довелось присутствовать на конференции, где тон задавали "индустриалы", и я был поражен открытой враждебностью, с которой выступающие говорили об отдельных людях, работающих в организациях-заказчиках, не желающих вписываться в блестящие, научно выверенные схемы группового воздействия. Послушать этих докладчиков, так все было бы прекрасно, если бы не работающие в компании живые люди с их дурацкой индивидуальностью. Стратегия построения отношений с организацией-заказчиком оценивалась тем выше, чем больше она могла опираться на "просвещенных" членов организации, разделяющих концепцию консультанта.

Боюсь, "индустриалы" сами не подозревают, насколько осложняют себе жизнь. Консалтинг и без того тяжелая штука, но если вы хотите работать с людьми и не желаете замечать их уникальность, вы увеличиваете свою нагрузку вдвое. Вероятность ошибок возрастает многократно при формальном подходе к субъективному миру членов коллектива, отказе от тесного общения с ними в пользу "усовершенствования организационной архитектуры" в целом.

В 210-м году до новой эры Петроний Арбитр писал:

"Мы всегда тщательно готовились, но стоило возникнуть на горизонте новой беде, нам постоянно приходилось перестраиваться. Лишь через много лет я понял, что нам свойственно на каждый удар судьбы отвечать внешней перестановкой. Это создает видимость прогресса, а в действительности порождает разочарование, усталость и пустую трату сил".

"Клиницисты" же считают, что работники "портят" коллектив не по причине отсутствия у них представлений о научной постановке трудового процесса или книги по менеджменту японского автора, а потому, что они такие, какие есть. Структура организации определяется качествами индивидуумов, которые ее составляют. По крайней мере, из этого и стоит исходить.

Работа консультанта начинается с умения внимательно слушать и слышать отдельные голоса, видеть отдельные лица, потому что они не случайны в этой организации. Именно они сделали ее тем, чем она является и, скорее всего, по-своему необходимы этой системе. Теоретические представления консультанта о том, какова должна быть



организация, не могут быть для него важнее, чем реальность, а реальность - это люди и их взаимодействие. Подобно тому как семейный терапевт пытается улучшить функционирование данной семейной системы, а не "сердится" на нее за то, что она не похожа на его представления об идеальной семье, консультант имеет дело с системой, которая функционировала и будет функционировать вне зависимости от его точки зрения на идеальную организационную структуру. Он уйдет, а ключевые фигуры организации останутся. Его задача выполнена, если их взаимодействие, установки и чувства по отношению к делу и друг к другу станут "функционировать" более эффективно.

Вот и в случае с Ларри консультант решил первым делом разобраться в особенностях склада личности каждого из участников конфликта.

Конечно, после беседы с Ларри в голову приходят разного рода методы группового воздействия: возможно, менеджеры действительно нуждаются в групповой работе для достижения консенсуса; возможно, им бы не помешал семинар по стратегическому планированию и технологии принятия решений; возможно, стоило бы поработать над уровнем открытости, чтобы эти люди могли давать и получать обратную связь более конструктивно... Тем не менее, эти простые "групповые" решения - не совсем то, с чего следует начинать. Они слишком легко могут быть сведены к "косметическому ремонту", и осложнения не замедлят развиваться.

Возможно, консультант подумает и о том, что структура данной организации не позволяет одновременно управляться с двумя совершенно разными проектами, к тому же соревнующимися за ограниченные ресурсы фирмы. В конце концов, у каждой системы есть способ обучения людей тому, о чем им не следует думать; организационные структуры особенно "хорошо" учат тому, с кем не следует общаться и сотрудничать. Возможно, данная система нуждается в децентрализации - кстати, об этом говорили некоторые менеджеры... Но что было их мотивом - решение проблемы организации или шанс получить личную автономию? Похоже, что наш консультант пока воздержится от суждений такого рода: еще не все кусочки головоломки встали на свои места.

Одна из сильных сторон клинического подхода состоит в его тенденции тщательно прояснять вопросы и сопротивляться быстрому появлению готовых ответов. Консультанту следует воздерживаться от присоединения к иллюзиям организации и ее "невротическим механизмам". Как однажды заметил Вейнберг, "то, что выглядит как кризис, на самом деле является крушением иллюзий". Хороший консультант не станет торопиться с ответом, он скорее задумается над сутью вопроса.

Но не следует упускать из вида одно очень важное обстоятельство: различные "ритуальные действия", обряды и авторитетные предписания консультанта, имеющие, на первый взгляд, весьма отдаленное отношение к сути проблемы, могут дать сильный позитивный эффект



(эти механизмы успешно используются, к примеру, в различных вариантах "короткой психотерапии" по Хейли). Поэтому для консультанта важна гибкость и достаточно широкие взгляды в отношении выбора стратегии вмешательства. С одной стороны, проникновение в суть проблемы крайне желательно, с другой стороны, устранение последствий-"симптомов" оказывает реальное воздействие на лежащую в их основе проблему; это явление широко используется психотерапевтами поведенческого направления. Если предложения клиента звучат в целом здраво, почему бы не пойти им навстречу, сделав тем самым серьезный шаг к установлению доверия и подготовке клиента к дальнейшей более серьезной работе, в ходе которой он уже будет получать не столько то, что запрашивает, сколько то, что ему действительно нужно.

Однако эту тактику опасно использовать в работе слишком часто: как всякий "удобный прием", она в какой-то мере позволяет консультанту тешить свое профессиональное тщеславие, уходя (вместе с клиентом) от действительно тяжелой, но необходимой работы. Настоящий профессионал должен наглядно объяснить клиенту, каковы реальные корни его затруднений, и предупредить об издержках "симптоматической" работы с явлениями поверхностного характера, часто дающих такой же поверхностный эффект и внушающих чувство ложной успокоенности. Пусть клиент сам выбирает между потребностями текущего момента и долгосрочными перспективами.

Но мы опять отвлеклись от нашего случая. Итак, консультанту надо предложить Ларри два различных варианта выхода из кризиса - либо немедленный тактический план, либо не столь "пожарный" - стратегический. Это означает, что первоначально самому консультанту придется выбирать между действиями, которые дадут немедленные практические результаты, и теми, которые не обещают немедленного улучшения, но внесут свою лепту в истинный личностный рост клиентов и их организации.

Например, он может предложить Ларри развернутую, хорошо обоснованную интерпретацию его поведения и несколько вариантов рекомендаций относительно того, как бы можно было преодолеть свои поведенческие стереотипы и помочь Джону. Однако, идя по этому пути, консультант увеличивает риск возникновения у Ларри психологической зависимости от его помощи. А с другой стороны, если консультант с самого начала чрезмерно нацелен только на поиск "истинных причин" возникшей в организации проблемы и недостаточно внимателен к острым потребностям сегодняшнего дня, он грешит "психологическим идеализмом" и рискует утратить контакт с клиентом, а может быть, и потерять его. Возможно, консультанту нужна дополнительная информация о положении дел в организации, и только получив ее, он сможет выработать разумную тактику в работе с Ларри.

Кстати, эта же дилемма нередко встречается в схеме "начальник-подчиненные". Один менеджер старается немедленно убрать своих людей из команды, работающей над проектом, как только обнаружит





признаки грядущего краха, а другой, наоборот, держит их там до бесславного конца. Первым не придется испытать горечи поражения, зато вторые набираются бесценного опыта. В результате они будут способны "вытянуть" самое безнадежное начинание, а вот "любимчики", не получившие когда-то суровых уроков, часто губят блестящие планы.

Из сказанного не следует, что консультант не должен открывать людям глаза на их собственное поведение. Напротив, в его прямые обязанности входит интерпретация и "перевод" слов, жестов, сделанных и произнесенных в разное время, чтобы показать людям истинные намерения их собеседника и тем самым охладить накалившиеся страсти, снять налет подозрительности и недоверия.

Взять хотя бы эпизод со Стивом. Очевидно, что его гневная вспышка явилась следствием неправильного понимания мотивов, которыми руководствовался Уинн. Стив был твердо убежден в собственной правоте, и потому расценивал позицию ершистого и, чего греха таить, грубоватого менеджера по производству как ограниченно-эгоистическую и нечестную по отношению к компании. Если бы кто-нибудь вовремя подсказал ему, какова истинная подоплека поведения Уинна, он, наверное, сумел бы найти с ним разумный компромисс к обоюдному благу этих менеджеров и фирмы в целом. Так не случилось. Но получилось по-другому. Внутренне Стив всегда боялся поражений, и под влиянием неблагоприятной ситуации этот страх вышел из-под контроля, резко снизив способность Стива вести конструктивный диалог с коллегами.

Как позже выяснилось, он еще за неделю до взрыва в весьма повышенных тонах общался с руководителями отдела по гарантийному обслуживанию и исследовательского отдела, но те промолчали, а в случае с Уинном нашла коса на камень.

Уже после беседы с Ларри, сидя у себя в кабинете, консультант набрасывал в блокноте схемы межличностных отношений, размышлял над характерами их участников, и вопросы, возникающие перед ним, множились и множились, словно бактерии в питательной среде.

Вот Руди, начальник исследовательского отдела, желает слышать мнение психолога о том, как ему повысить уровень квалификации подчиненного ему коллектива: нанимать ли новых работников или обучать нынешних.

Вот Андреас, шеф одного из региональных представительств фирмы, хотел бы знать, что делать с тремя его коммерческими агентами, у которых резко упал объем продаж - не заметно ли у них признаков алкоголизма.

Вот Элли, менеджер отдела поставок сырья, до крайности расстроенная недавно полученным от Уинна разносом. Он обозвал ее "средним инженеришкой", не имеющей ни малейшего представления о руководящей работе и добавил, что "командовать людьми - вообще не бабского ума дело".

Надо не забыть встретиться с Дженет, менеджером по работе с клиентами, узнать, как обстоят дела у ее подчиненных (примерно год





назад консультант проводил с ними семинар-тренинг по эффективному деловому общению).

Дэн, главный инженер, также просил о встрече. Дэна беспокоили грядущие перемены в конструкторском бюро в связи с возросшей ролью Т-400. Он хотел бы знать, имеет ли смысл перебросить на это направление дополнительные силы, и если да, то кого именно.

Конечно, предстоит серьезно поработать с Джоном, президентом компании. Джону предстояло выбирать между М-240 и Т-400, не имея ни достаточной информации, ни чьей-либо поддержки. В этих условиях он чувствовал себя весьма неуверенно, но перед подчиненными всегда старался держаться нарочито бодро. В результате же за его спиной многозначительно крутили пальцами у виска и спрашивали друг у друга, соображает ли старик, что на самом деле творится, или он окончательно спятил?

Вдобавок Джон болезненно переживал бесконечные распри, раздражающие коллектив, беспомощность лучших его работников, общий моральный упадок в фирме. Президент сердился на Стива, безропотно "сдающего" М-240 и ничего не делающего, чтобы исправить положение и отвоевать прежние позиции на рынке; сердился на Руди, который не смог обеспечить эффективное продвижение исследовательского отдела сразу в двух направлениях; сердился на Ларри, которого считал "пугливым ребенком", закрывающим лицо руками и ударяющимся в слезы при виде осы; сердился на своего босса, руководителя корпорации, владеющей фирмой, поскольку тот не очень-то охотно отпускал деньги на дальнейшие конструкторские изыскания. В глубине души Джон сердился и на себя за то, что не сумел убедить вышестоящих руководителей раскошелиться на его организацию и теперь не может изобрести какой-то новый путь выхода из кризиса.

И еще следует поговорить с Джимом, заместителем начальника исследовательского отдела. Бедняга не знает, куда деваться, потому что с одной стороны на него давит Руди, требуя наконец разобраться в приоритетах, с другой насаждают парни из планового отдела, которым вынь да положь конкурентноспособный продукт чуть ли не завтра; производственный отдел жалуется на никуда не годный дизайн, да и сам президент угрюмо хмурится, когда проходит мимо кабинета Джима.

...Консультант смотрел на длинный столбец имен в своем блокноте, чувствуя себя словно Геркулес перед авгиевыми конюшнями. Со всеми предстоит побеседовать, везде поспеть, во все вникнуть, а сколько еще вопросов появится по ходу действия! Ведь психолог должен быть не там, куда позовут, а там, где нужна его помощь. Надо самому уметь предвидеть, где назревает очередной конфликт, где сложилась особенно благоприятная обстановка для психологической коррекции, где не помешало бы дать заключение относительно конкретного работника и т.д.

Консультант, вздохнув, закрыл блокнот и поднялся с кресла. Что ж, в конце концов, никто не заставлял его выбирать эту профессию, которая требует ежедневных сражений с горами противоречивой



информации, принятия десятков решений, постоянной готовности менять свои гипотезы и легко отказываться даже от самых "красивых". .. и при этом может принести ни с чем не сравнимое удовлетворение.

## 7. ЛОВУШКИ И СОБЛАЗНЫ

Недоверие и ложь, царящие вокруг, вынудили мой разум, пока еще тесно привязанный к неким возвышенным идеалам, замкнуться в себе, предоставив другой части моего "я" полную свободу поступать по своему усмотрению.

*Марсель Пруст "У Германтов"*

Каждому, кто занимается психологическим консалтингом, приходилось сталкиваться с дилеммой: чьи запросы удовлетворяет его работа - клиента или самого консультанта. Ответ найти вовсе не так просто, как кажется. Во всем, что делает обыкновенный человек, есть отпечаток его личности. Но для консультанта это проблема - предмет, с которым он обращается, крайне деликатен. Психолог должен быть нейтрален, как искусственная среда, созданная для тончайших химических реакций. Конечно, от себя отказаться нелегко, и соблазн обрести персональность в общении с клиентом возникает постоянно, на сознательном или бессознательном уровне. Избавиться от него окончательно нельзя, но можно его осознать и контролировать.

Недаром же нас обучают самоанализу не меньше, чем всем остальным областям психологии. Мы ничем не отличаемся от прочих смертных: ни сверхъестественными моральными качествами, ни особенной духовной зрелостью - просто мы знаем больше них в силу профессиональной подготовки.

Как писал Анатоль Франс:

"Способность к сомнению крайне редко встречается среди этих людей. Лишь отдельные избранные души имеют к ней некоторые задатки, но и те не развиваются без постоянной тренировки".

В этой главе я хотел бы поделиться некоторыми примерами того, как консультанты совершали ошибки лишь из-за того, что невольно следовали за своими собственными психологическими потребностями. Одни случаи взяты из моей личной практики, другие - из практики моих коллег.

### Пагубное хвастовство

Чарльз проводил психологическое исследование с Бекки, два месяца назад поступившей на работу в "Шарлот Корпорейшн". В ходе беседы Чарльз задал вопрос, какое впечатление о новом месте успело



сложиться у нее за это время. Бекки ответила, что самое благоприятное. Особенно девушке нравилась значительная свобода действий, которой обладали менеджеры в компании. По ее словам, на прежней работе она буквально задыхалась от "жуткой бюрократии и невыносимой централизации".

- Я вас понимаю, - кивнул Чарльз, - ведь, хотите верьте хотите нет, лет десять назад именно так и обстояли дела в "Шарлот Корпорейшен", пока Ноа Якобс, прежний президент, вышедший в отставку за год до вашего прихода, не переменял здесь все. Мы вместе с ним пришли к выводу, что сотрудники тратят на преодоление различных бюрократических барьеров больше времени и сил, чем на исполнение своих производственных обязанностей. Нам пришлось немало попотеть, зато в результате мы получили систему, которой вы сейчас восхищаетесь.

Упоминание Чарльза о близких отношениях с прежним президентом является грубейшей ошибкой по трем причинам.

Во-первых, в нем явно звучат нотки хвастовства, не слишком-то способствующие укреплению хорошей репутации консультанта.

Во-вторых, в корне неправильно было отвлекаться от главной темы - от клиента Бекки и ее трудностей. А вдруг бюрократия и чрезмерный централизм в ее прежней организации существовали лишь в воображении девушки и не обнаружит ли она спустя определенное время эти же отрицательные черты в "Шарлот Корпорейшен"? Уйдя в сторону, консультант упустил возможность до конца исследовать вопрос и лишился ценнейшей информации.

В-третьих, психолог ни в коем случае не должен показывать свою близость к правлению компании. Чарльз же в глазах Бекки перестал быть помощником и превратился в одного из приближенных руководителей фирмы, чье мнение, кстати, имеет значительный вес в дирекции, а в сфере кадровых назначений и отставок - чуть ли не решающее. С таким человеком надо говорить осторожно, выставляя себя с лучшей стороны, но откровенничать с ним - никогда!

Консультанту не следует вторгаться в отношения между человеком и организацией. Он всегда стоит "над схваткой", иначе потери доверия не избежать. Ему нельзя даже получать официальную благодарность от главы компании, потому что это опять-таки делает его в глазах остального коллектива "одним из тех, кто наверху". Чарльз же с гордостью подчеркивал свою близость к прежнему президенту и свое участие в недавних структурных реформах фирмы, повторяя: "Мы вместе с ним решили...", "Нам пришлось попотеть...", "Мы получили...".

На самом деле психолог-клинист всегда работает самостоятельно и взаимодействует с руководством постольку-поскольку. Вдобавок, с отставкой Ноа Якобса Чарльз, видимо, лишился и той доли влияния на директоров, которой обладал благодаря тесной дружбе с главным боссом. Чарльз попытался вернуть себе былой авторитет, но избрал для этого неудачный способ - повсеместное афиширование своей близости к высшим должностным лицам "Шарлот Корпорейшен".



К сожалению, он не понимал, что, поступая подобным образом, наносит непоправимый ущерб доверительным отношениям, которые ему как консультанту следовало поддерживать со всеми служащими - от президента до уборщицы. Но Чарльз видел только неуклонное падение собственного рейтинга и, неверно истолковывая его причины, продолжал упоминать имя Ноа Яковса, замыкая тем самым порочный круг.

### **Всегда на стороне проигравшего**

Джулия проводила собеседование с двумя вице-президентами страховой компании "Валери". Оба чувствовали постоянное давление со стороны Джорджа, нового президента. Он требовал от них большей предприимчивости, активности, даже агрессивности в ведении дел и грозил, что если вице-президенты и дальше будут оставаться столь же медлительными и консервативными, им не миновать увольнения.

Теперь, в кабинете у Джулии, они пребывали в состоянии полнейшей паники, жаловались на Джорджа, его вздорный характер и "абсолютную невыполнимость его требований".

Консультант посоветовала обоим успокоиться, не спешить и не делать непродуманных шагов. Особенно, по ее мнению, следовало быть осторожным в отношениях с Джорджем и постараться понять, "откуда ветер дует", то есть докопаться до глубинных причин "невыполнимых требований", чтобы уметь наилучшим образом их удовлетворить.

Короче, Джулия советовала вице-президентам придерживаться как раз той линии поведения, за которую им грозили увольнением.

Джулия попала в ловушку чрезмерной идентификации с панической реакцией вице-президентов на призыв к действию со стороны Джорджа. Сама она была женщиной спокойной, сдержанной, ей претила всякая эмоциональная неуравновешенность. По мнению Джулии, нервозность вице-президентов была *неестественной*, поскольку такое поведение было для них нетипичным, и она знала, что оба побаиваются сильных эмоций. Вместо того чтобы принять *неестественность* их поведения в качестве первых признаков здоровой дестабилизации, ведущей к росту и изменениям, она присоединилась к их собственным страхам по поводу того, что всякое изменение ведет к разрушению и хаосу. Джулия скорее подкрепила их страх, чем помогла с ним справиться.

Кроме того, она не избежала и второй ловушки: определения проблемы словами клиентов. Они спросили Джулию, что им делать, и она настолько отождествилась с ними и их ощущением беспомощности, что в тот момент даже не отдавала себе отчета в том, что просьба о совете - еще не повод его давать.

Если ее клиенты соответствовали своим постам вице-президентов, им следовало, как минимум, обсуждать с консультантом варианты самостоятельно продуманных решений, за которые они сами несли бы

полную ответственность.

В сложившейся ситуации верной линией поведения для Джулии была бы помощь именно в таком направлении, а для этого ей следовало бы самой взглянуть на ситуацию кризиса как на источник новых возможностей.

### **“А внутренний голос мне и говорит...”**

Лорен проводила психологическое обследование кандидата на пост вице-президента "Вох Инжиниринг". Кандидат проявил себя способным, ярким человеком, обладал здоровым честолюбием и великолепно отвечал на задаваемые вопросы. Но Лорен, непонятно почему, испытывала к нему подсознательное недоверие. Какой-то внутренний голос нашептывал ей, что он во многом лгал так, как это обычно делают психопаты. Пришлось обратиться за советом к Карен, старшей коллеге. Оба консультанта проверяли и перепроверяли результаты тестов, по десять раз прослушивали записи бесед, но не могли обнаружить ни малейшего намека на психопатические черты. В конце концов Лорен, скрепя сердце, написала благоприятное для кандидата заключение и передала его менеджеру по кадрам. К счастью, тот успел по собственным каналам навести справки о потенциальном вице-президенте и наткнулся в его биографии на целый ряд неприятных эпизодов: длительные запои, закулисные махинации и т.д., не раз приводившие к увольнению с прежних мест работы.

В данном случае результаты исследований противоречили внутреннему убеждению Лорен. Чтобы развеять сомнения, она решила посоветоваться с другим психологом, но не учла один очень важный фактор: Карен лично не встречалась с кандидатом и строила свое заключение лишь на основании выкладок Лорен. Главная ошибка Лорен состояла в том, что она подошла к вопросу формально и хотела обязательно дать однозначное заключение. Ей казалось, что неудобно сказать менеджеру по кадрам: "По всем показателям выходит одно, однако я нутром чувствую совершенно другое. Вам лучше попробовать разобраться самому", - хотя это и было наиболее правильным решением.

### **Один за всех, все против одного**

Тони пригласили в "Акме Фабрикейшн" по рекомендации управляющего банком, обслуживающего компанию. "Акме" вплотную подошла к банкротству и теперь подлежала принудительной реорганизации. Вообще-то это была крупная, процветающая фирма, но ее сгубило роковое стечение обстоятельств - неудачно выбранное время для обновления производственных мощностей, совпавшее с внезапным падением спроса, неблагоприятная конъюнктура на мировом валютном рынке и создание конкурентами более совершенных и дешевых аналогов





товара, выпускаемого "Акме". Восьми ведущим менеджерам оставалась неделя на выработку стратегии реорганизации и обновления компании. В противном случае суд обещал отдать руководство в руки санационной комиссии.

Положение складывалось критическое. В любом случае предстояло сократить операции фирмы на 65%, а ее штат - более чем на две трети.

Тони удалось сразу определить правильное направление - из пепла гибнущей "Акме" создать новую организацию, с более гибкой структурой и лучше приспособленную к конкурентной борьбе. Конечно, кое-какие структурные подразделения подлежат ликвидации, и тут мнение директоров компании представлялось особенно ценным: кто, как не они, знает, что лучше сохранить, а с чем проститься. Именно они, отлично зная своих людей, могут отобрать самых талантливых для работы в будущей фирме, сохранить накопленный за годы бесценный трудовой потенциал.

Все понимали гибельность назначения санационной комиссии для этих планов. Вряд ли члены комиссии захотели бы вникать в подобные тонкости и уж, конечно, не стали бы прислушиваться к мнению потерпевших крушение менеджеров, доказавших в их глазах свою неспособность руководить компанией. Главное для санаторов - наскрести достаточно средств, чтобы удовлетворить требования кредиторов, а дальнейшая судьба служащих обанкротившейся организации их не интересует. Да, многое зависело от решения восьми капитанов тонущего корабля.

Тони сосредоточил свое внимание на поиске внутренних возможностей, обнаружившихся в ситуации кризиса. Он помогал им прояснять собственные точки зрения на все происходящее, обмениваться мнениями, не отвлекаясь на взаимную критику, изменить угол зрения с сиюминутного на стратегический. Естественно, эти дискуссии вызывали дискомфорт, поскольку любое решение с неизбежностью предусматривало ликвидацию той или иной структурной единицы, а значит тот или иной из участников заседания оказывался под угрозой быть сокращенным. Необходимость хирургического подхода осознавали все, но никто не хотел остаться за бортом. То, что казалось серьезным преимуществом перед представителями санационной комиссии - личная заинтересованность в судьбе компании, - оборачивалось самой неожиданной и губительной стороной. И как ни старался Тони, у него не получилось склонить упрямых боссов отрешиться от личных интересов и пойти на жертву ради сохранения "Акме" в целом.

Анализируя положение, можно сказать, что попытки Тони были заранее обречены на провал, поскольку слишком глубоким оказался антагонизм интересов участников совещаний. Каждый из них смертельно боялся остаться не у дел и таким образом лишиться солидного источника доходов, ничего не получив взамен. Выражаясь языком Маслоу, они действовали на подсознательно-защитном уровне, на котором достичь каких-то общих целей нельзя в принципе, хотя внешне, на сознательном





уровне, изъявляли полнейшую готовность действовать. Тони же принял видимость за чистую монету и вообразил, будто сумеет-таки привести собрание к консенсусу, а яростный запал, звучащий в голосах выступавших "против", он приписывал влиянию стрессовой ситуации.

В глубине души наш консультант чрезмерно увлекся планами строительства новой организации и забыл, что создать ее еще только предстоит, причем в жертву народившемуся дитяти будут принесены личные интересы кое-кого из прежних руководителей. Тони, вероятно, осознавал возможность их сопротивления реформам, но недооценил силу данного фактора, веря в моральную зрелость командиров "Акме" и их умение широко смотреть на вещи.

Несмотря на очевидное поражение психолога, мне трудно осуждать его, ибо трудно вообще найти мало-мальски удовлетворительный выход из данной ситуации. Пожалуй, имело бы успех предложение обеспечить некоторые компенсации для "жертв" будущего блага компании, например, гарантировать им предоставление работы в ближайшее время после выхода из кризиса, солидный начет акций, крупную сумму денег и т.д. Но неизвестно, как бы отнесся к этому суд, ведущий дело о банкротстве, да и в глазах рядовых служащих, увольняемых безо всяких компенсаций, менеджеры предстали бы не в самом благоприятном свете.

Не питая иллюзий относительно прелести "простых решений", я могу предположить, что результаты работы Тони могли бы быть несколько иными, если бы во время встреч "восьмерки" он более прямо обращался к личным мотивам и проблемам участников. Для того чтобы такая группа вообще могла хоть как-то двигаться вперед, было бы важно проработать темы дефицита психологической безопасности, "семейной чести", чувства вины по отношению к своим преданным сотрудникам и другие не менее острые темы.

### **За двумя зайцами**

Марк консультировал Эйлин, президента "Дональд Индастриз". Возглавляемая ею компания долго и безуспешно вела переговоры о покупке небольшого предприятия в заштатном городке. Хозяева отчаянно торговались и, похоже, вообще не собирались расставаться со своим детищем. Например, они требовали оставить их на посту управляющих в течение трех лет, дать пакет акций, пропорциональный доле "предприятия в активах "Дональд Индастриз", а потом либо оставить их на прежнем месте, либо ввести в правление корпорации. Эйлин особенно беспокоило условие относительно трехлетнего управления. Не найдут ли за это время прежние владельцы какой-нибудь способ вернуться к самостоятельности, поправив предварительно свои дела за счет ее компании?

Марк посоветовал докопаться до истинных причин неуступчивости продавцов и уяснить мотивы их поведения, а также дал ряд рекомендаций по ведению переговоров с ними. Когда беседа уже



подошла к концу, консультант, поднимаясь с кресла, как бы невзначай спросил: "Кстати, как вы туда добираетесь?"

Эйлин сразу поняла подоплеку вопроса. Марк хотел заполучить новых клиентов и чувствовал, что ими с большой вероятностью могут стать контрагенты "Дональд Индастриз". А ведь Эйлин только что излагала сомнения в честности их намерений на счет ее компании! Она, наверное, сразу раскаялась, что откровенничала с человеком, который ведет двойную игру, и зареклась в дальнейшем иметь с ним дело.

Мой совет начинающим консультантам: сохраняйте корректность и никогда не берите клиента, если его интересы противоречат интересам тех, кто вам уже доверился.

### **Ради красного словца**

Колин работала с Джеффри, президентом концерна "Март", владеющего сетью ресторанов в десятке штатов. Джеффри также был попечителем частной школы при синагоге в своем родном городе. Недавно родители некоторых детей не смогли внести очередную плату за обучение, и директор отчислил этих учеников. В разговоре Джеффри упомянул об этом инциденте и заметил:

- Как-то нехорошо получилось, верно?

- Да, уж не совсем по-христиански, - улыбнулась в ответ Колин.

Оба посмеялись над шуткой, и беседа продолжалась своим чередом. Конечно, Джеффри, сотрудничая с Колин не один год, не мог заподозрить ее в антисемитизме, но неприятный осадок в душе все-таки остался. Впервые она, хоть и неумышленно, подчеркнула разницу в их религиозной принадлежности.

Деловая связь Джеффри и Колин не прервалась, но хотя подобные случаи больше не повторялись, с того самого момента, как она потом рассказывала, в их отношениях появился какой-то неуловимый холодок.

### **Насолить "старiku"**

Аякс Джейсон, владелец и президент компании, хотел приобщить своего сына Брэда к руководству фирмой, чтобы впоследствии сын возглавил компанию. Юрист фирмы Джейсона посоветовал ему обратиться к консультанту Нику, чтобы тот дал объективное заключение о способностях парня.

С первых же слов беседы для Ника стало явным очевидное отсутствие талантов бизнесмена у отпрыска босса "Аякса". Похоже, решил Ник, юрист сам догадывался об этом и посоветовал Джейсону провести психологическое обследование, чтобы мнение постороннего человека и специалиста помогло ему, пристрастному, как всякому родителю, открыть глаза на явные недостатки сына. Заключение консультанта о Брэде получилось скорее отрицательное. Джейсон тем не



менее ввел сына в правление и прекратил деловые отношения с Ником.

Если Ник знал о склонности клиента казнить гонца, принесшего плохую весть, его поступок можно считать смелым, но нельзя назвать продуманным. Своей прямоотой он ничего не достиг. Просто Ника разозлило явное нежелание Джейсона замечать отрицательные черты в характере своего чада. Когда сам Ник был маленьким, отец так же благоволил к его старшему брату, незаслуженно отодвигая младшего в тень. Видимо, в описанном случае у Ника на подсознательном уровне выиграло ущемленное самолюбие, породив возмущение против потакания любимчику и желание "как следует проучить старого дурака".

Будь Ник сдержаннее в эмоциях, он бы не написал однозначно отрицательное заключение, а поговорил бы со старшим Джейсоном с глазу на глаз, изложил бы в мягкой форме свои сомнения насчет деловых способностей Брэда, предложил бы пути их развития. Тогда он не только бы подготовил Джейсона к возможным промахам сына, но и получил бы великолепную почву для установления доверительных отношений как с самим Брэдом, так и с его отцом.

### Кто у руля?

Мари, президент производственной корпорации "Креасьон де Жан" консультировалась у Пенни по ряду вопросов стратегического планирования и работы с персоналом. В конце концов обе пришли к выводу, что нужно предпринять ряд болезненных, но крайне необходимых мер, чтобы остановить падение доходов организации и общее ухудшение психологического климата в коллективе. Многие служащие уже жаловались психологу на Мари, обвиняли ее в "аморфности" и нерешительности. Немало сотрудников уже покинули компанию, другие подумывали об уходе. Ряд программ, - включая и те, что планировались с участием Пенни, - находились на грани срыва. Мари сама осознавала свою несостоятельность в качестве менеджера и от этого становилась еще более скованной. Пенни неоднократно пыталась показать ей опасность подобной позиции, но не могла вывести подопечную из глубокой апатии.

Как-то раз во время беседы она, потеряв терпение, выпалила:

- Да неужели вы не понимаете, кем вас тут считают? Тогда я скажу: вас считают плаксой, которая без конца сетует на трудности, но и пальцем не пошевелинет для их разрешения. Вы же президент, вы наделены властью, воспользуйтесь же ею!

- Знаете, милая, - тихо произнесла Мари, - мне кажется, вы занимаетесь не той проблемой. Вы должны *работать*, а не собирать служебные сплетни...

Импульсивный порыв Пенни по-человечески легко объяснить. Она повела себя словно энергичный боцман на попавшем в суровый шторм корабле. Коль скоро угроза пойти ко дну велика, а капитан ничего не делает для ее предотвращения, что ж, надо брать командование в свои



руки.

Пенни с малых лет привыкла нести бремя ответственности. Ее отец бросил мать, слабую, инфантильную женщину, и та довольно скоро переложила все "взрослые" обязанности в семье на плечи дочери.

А когда девочка подросла и стала психологом, она так и не сумела до конца избавиться от приобретенных в молодости властных привычек и с трудом осваивалась с мыслью, что консультант - советник, но отнюдь не помощник и не партнер руководителя, даже если разбирается в сути дела лучше босса.

Наверное, Мари слишком живо напомнила Пенни ее мать, которую всегда нужно было учить и направлять, и Пенни забыла, что перед ней все-таки менеджер высокого ранга и что компанией, в конечном счете, руководит именно Мари, а не она.

### **Прислужник власти**

Линн, менеджер по кадрам корпорации "Неппо Лимитед", обратилась к консультанту Джоэлю с просьбой провести психологическое обследование руководящих работников. При встрече Линн объяснила, что дирекция фирмы хотела бы узнать степень организаторской одаренности группы начальников отделов и управляющих производством. Провести данное мероприятие президента "Неппо" побудило резкое падение морального уровня в коллективе за последнее время. Менеджеры среднего звена полагали, что для служебного продвижения в компании необходимо либо иметь "доброе дядюшку" наверху, либо не иметь совести и пробиваться в люди с помощью заискиваний и интриг. Особенно беспокоило президента распространившееся среди служащих убеждение, будто боссы предпочитают ставить на самые ответственные посты исключительно людей со стороны, задвигая в угол "ветеранов" компании. Анонимный опрос, проведенный Линн, неумолимо свидетельствовал: авторитет руководства катастрофически низок и продолжает падать.

Тогда она решила принять меры и убедила дирекцию раскошелиться на специальные курсы по подготовке менеджеров для служащих фирмы, которые будут проводиться в самой компании "Неппо" в рабочее время. Как пояснила Линн, этот шаг должен был послужить доказательством того, что компания заботится о своих людях и открывает им перспективы профессионального роста, если только они сами захотят построить карьеру.

Предложение посещать курсы было сделано 960 работникам. Результат поразил не только Линн, но и весь директорский корпус: вместо предполагаемых 3-5% на курсы записалось сразу 367 человек.

Группа получилась слишком большой, про обучение стольких сотрудников сразу не могло быть и речи: слишком много потребовалось бы времени и денег. Тогда решили из этих 367 выделить 40-50 самых способных, то есть тех, которые сумели бы в кратчайший срок освоить



изложенный материал и в дальнейшем использовать полученные знания с максимальной отдачей, и вести занятия только с ними.

Джоэль возразил, что полноценное психологическое обследование всех 367 потенциальных слушателей влетит в не меньшую копеечку, чем их обучение. Для начала консультант посоветовал протестировать всю группу, чтобы определить, во-первых, уровень интеллекта, а во-вторых, склонность кандидатов к руководящей работе. Выделив 70-80 человек, показавших по обоим направлениям наивысшие результаты, Джоэль заметил, что с ними уже можно нормально работать дальше. Линн, подумав, возразила против проведения обследования, ссылаясь на его высокую стоимость, и предложила оставить одно лишь тестирование. Джоэль не стал спорить, и контракт был заключен.

Когда же людям объявили, что на курсы допустят лишь тех, кто пройдет тесты, из 367 желающих осталось только 26. Дирекция восприняла это как признак отсутствия у "отказников" должного стремления стать руководителями, ради установления которого Джоэль и собирался проводить тестирование. А раз так, зачем оно нужно вообще? Подписанный контракт аннулировали, и на курсы приняли тех самых 26 слушателей.

Через год текучесть кадров в "Неппо" выросла вдвое, психологический климат продолжал ухудшаться, и срочно вызванный консультант уже ничем не мог помочь.

Джоэль допустил серьезную ошибку. Он, образно выражаясь, снял проблему с языка клиента, иначе говоря, воспринял вещи в том свете, в каком о них говорила Линн. Ему бы следовало догадаться, что пресловутые курсы изначально играли роль камуфляжа, скрывающего глубокое, возможно, даже подсознательное недоверие руководства корпорации к собственным служащим. В этом случае Джоэль должен был не потакать боссам "Неппо", а объяснить им, где кроются истинные причины моральной подавленности коллектива: не в завистливости и пассивности рядовых работников, а в неумении начальников по достоинству ценить подчиненных. Вот первый и главный промах Джоэля.

Вторая ошибка, кстати весьма распространенная на практике, заключается в злоупотреблении тестами. Если уровень интеллекта еще кое-как поддается определению с их помощью, то применять тесты для измерения, грубо говоря, честолубия - вещь сомнительная. Это неопровержимо доказано на основании огромного статистического и эмпирического материала. Есть и другое обстоятельство. Результат тестирования наиболее достоверен, когда оно проводится среди людей, достаточно между собой несхожих. Джоэлю же предлагалось проверить довольно однородную по составу группу, чем уже заранее наполовину обесценивались конечные результаты.

Консультант и здесь пошел на поводу у клиента и, надо думать, не случайно предложил ему тестирование, которое должно было показаться (и показалось) клиенту-непрофессионалу универсальным эффективным средством, золотым ключиком к человеческой душе. Руководство "Неппо", действительно, с удовольствием ухватилось за подброшенную





Джоэлем идею, хотя сам он, наверное, понимал некорректность такого подхода.

Всякая попытка составить прогноз, основанный не на подробном индивидуальном изучении конкретного человека, а на простых массовых обследованиях, предполагает серьезные психологические последствия. Консультант должен понимать, что на следующем шаге ему придется принимать решение на основании информации, которая для него самого явно недостаточна, но объяснить это руководству он уже не сможет. Более того, чем меньше разброс данных в таком массовом обследовании, тем выше заведомая неточность результатов. К тому же применение такого обезличенного инструментария с благословения руководства фирмы ставит и консультанта и руководителей в позицию, небезупречную в этическом отношении: сотрудники организации, отдающие ей время и силы, заслуживают большего, чем топорная процедура "измерения" их способностей. Получается, что консультант невольно ухудшил мнение рядовых служащих и об истинных намерениях руководства, и о возможностях психологического консультирования. И если в отношении претендентов на рабочие места со стороны еще можно было бы допустить идею подобного построения исследования, то в отношении членов сложившегося корпоративного "организма" это недопустимо - да, в сущности, и не нужно.

### **Тяжелая рука консультанта**

Диана горько жаловалась консультанту Джилли:

- С самого момента реорганизации мне нет от них ни минуты покоя. Эта вечная борьба между Конни и Беверли уже всех утомила. Хотя формально Беверли подчинена Конни, никто не верит, что этим все и ограничивается; а подчиненные Беверли оказались в очень сложном положении: им все время кажется, что их сделали пешками в этой игре.

Джилли молча кивнула. Именно она когда-то посоветовала руководству компании подчинить Беверли со всем ее отделом другому менеджеру. Никто не вел никаких интриг, напротив, это решение было принято, чтобы уменьшить неопределенность в отношениях между отделами. По мнению Джилли, Диана невольно подогревала собственное недовольство, не принимая как данность тот факт, что между Конни и Беверли должны существовать отношения "руководитель - подчиненный", а для Дианы было бы важно вести себя в соответствии с деловыми интересами Конни как "старшей по званию". Поэтому Джилли сказала:

- По-моему, вы напрасно тревожитесь. Ни соперничества, ни особенных интриг в этой ситуации на самом деле нет: Конни просто делает то, что должна делать, но я вижу, что вы с этим так и не смирились, хотя вопрос о ее повышении - дело решенное.

После этого разговора Диана дала понять всем поддерживающим Беверли, что Джилли держит сторону Конни, отчего те лишь укрепились



в своем убеждении насчет интриг в верхах и начали относиться к Джилли с откровенной враждебностью.

Джилли, хорошо ориентируясь в организационной и "политической" структуре фирмы, хотела "вправить мозги" Диане - но такая работа не делается с помощью молотка. И в самом деле, было очевидно, что Диана отказывается смириться с реальностью и не признает разницы в статусе Беверли и Конни. Насильно поворачивая ее лицом к этой реальности, можно было только спровоцировать сопротивление. По всей вероятности, следовало вначале говорить с ней о конструктивных альтернативах - например о том, как она видит пути уменьшения собственной вовлеченности в конфликт, как представляет идеальное для себя положение в фирме через год и что бы ей лично для этого следовало предпринять.

Построив контакт, можно было бы на следующем шаге заняться коррекцией того отрицания реальности, которое Джилли ошибочно сделала своей первой мишенью.

"Тяжелая рука" Джилли подорвала доверие к ней в отделе Беверли. Возможно, тактическая ошибка произошла неспроста: Джилли действительно много работала над программой соподчинения отделов, которое виделось ей (и руководству компании) хорошим организационным решением, а возможно, им и являлось. Джилли не терпелось увидеть позитивные результаты своих усилий: четкую субординацию, порядок, нормальные деловые отношения. Более того, с ней произошло то же, в чем она обвинила Диану: она недооценила реальность и своей резкостью фактически отдала появление позитивных результатов собственных трудов.

### **Не шепчите: "Волки..."**

Консультант Дэвид проводил психологическое обследование подчиненных Арта, финансового директора довольно крупной компании. Вывод Дэвида был таков: служащие в финансовом отделе в основном трудолюбивые, лояльные люди, но с относительно невысоким уровнем интеллекта, и это может ограничивать их возможности при работе со сложными формами отчетности, требующими способности правильно обобщать большое количество данных. Он указал, что это может представлять определенную угрозу для Арта, поскольку тот не склонен был вникать в подробности поступающих к нему отчетов. Выслушав Дэвида, менеджер сказал, что, возможно, в будущем он будет обращать больше внимания на аналитические способности вновь поступающих сотрудников.

Два года спустя во время аудиторской проверки фирмы выявилась переоценка ее основных фондов на 2 миллиона долларов. Эта ошибка "накапливалась" в течение 18 месяцев и являлась результатом структурной перестройки производственных отделов, подававших сведения в финансовый отдел. Информация о том, что общая стоимость

основных фондов компании оказалась ниже заявленной ранее, стала достоянием гласности, цена акцией компании на рынке сразу упала, и аналитики с Уолл-стрит не замедлили с прогнозами самого мрачного характера. Арту же пришлось подать в отставку, ведь ответственность за ведение учета лежала на его отделе.

Наверное, Дэвида здесь обвинять трудно. Он честно предупредил клиента, что из-за нежелания вникать в детали тот может упустить появление тревожных тенденций, которые вряд ли будут обнаружены его подчиненными, лишенными навыков соответствующего анализа. С другой стороны, Дэвид не объяснил, насколько реальна и чем грозит эта опасность. Дэвид не был уверен в важности своих наблюдений и не обрисовал те проблемы, которые могут возникнуть, во-первых, из-за склонности Арта принимать во внимание только конечный вывод отчета и, во-вторых, из-за неспособности его сотрудников правильно обобщать эти выводы.

Правда, на его взгляд, дела пока шли нормально, и консультант, в свою очередь, не считал возможным настаивать на серьезности своего прогноза.

А между тем следовало заострить внимание клиента на подстерегающих его бедах, которые логически вытекали из сложившихся обстоятельств. Коль скоро неприятности не исключены в будущем, почему же им не разразиться сейчас? Прояви Дэвид чуть больше настойчивости, заставь Арта ощутить тревогу, тот нашел бы способ проверить аналитические выводы своих сотрудников, увидел бы тревожные тенденции и, возможно, сумел бы предотвратить серьезные неприятности и свою отставку.

Многие консультанты - из-за недостатка ли данных, боязни ли ошибиться и попасть в глупое положение - делают свое заключение чересчур расплывчатым и формулируют прогнозы в сослагательном наклонении. Надо постараться быть как можно конкретнее, определеннее, причем акцентировать именно текущие проблемы. Иногда имеет смысл подвести клиента к "неприятным" выводам, но не делать их самому. Например, Дэвид мог сказать Арту: "Мне требуется ваше содействие, Арт. Я знаю, что в вашем отделе наметились нехорошие тенденции, но без вас я вряд ли сумею определить, к чему они приведут в ближайшее время. Давайте подумаем над этим вместе".

### **О вреде ярлыков**

Нэта пригласили в Берлин провести семинар с 30 высшими должностными лицами крупнейших предприятий страны, собравшимися на ежегодную ассамблею деловых кругов Германии.

Нэт предложил им довольно широко распространенный тест и с его помощью разделил слушателей на четыре группы по стилям руководства: доминантный, аналитический, консервативный и социальный. Однажды в ходе беседы консультант спросил:



- Кто здесь относится к доминантному стилю? - А когда 5-6 менеджеров подняли руки, весело воскликнул: - А вот и наши нацисты!

Своим замечанием Нэт только хотел сделать яснее негативные стороны данного стиля, но его шутка имела довольно серьезные последствия - одно очевидное и два менее очевидных.

Во-первых, ярлык "нацисты", приклеенный Нэтом, быстро разошелся среди слушателей, и когда несчастные, помеченные этим "знаком", проходили по фойе бизнес-центра, на лицах у всех появлялись иронические улыбки. Вместо того, чтобы учить терпимости и индивидуальному подходу, Нэт преподал наглядный урок нетерпимости и усреднения.

Авторитет Нэта и его профессиональное образование придало в глазах окружающих некую обоснованность выдуманному шутки ради жупелу, и остальные менеджеры, даже самые безынициативные и консервативные, начали считать себя лучше "нацистов". Конечно, позже на семинарах много говорилось о положительных сторонах доминантного стиля, но хлесткий ярлык уже прочно укоренился в умах людей.

Во-вторых, Нэт своим заявлением немало повредил собственной репутации. Привычка бросаться словами обычно свидетельствует о недостатке внутренней культуры и умения общаться. Подобного рода шутки могут быть приняты на дружеском банкете, но едва ли уместны при установлении доверительных отношений.

В-третьих, вряд ли Нэт поступил умно, разложив слушателей по четырем "полочкам". Такие действия допустимы лишь при сравнительном анализе достоинств и недостатков каждого из руководящих стилей, причем проводить градацию следует исключительно после анализа; в противном случае слушатели начинают беспокоиться, как бы им попасть на понравившуюся "полочку", и тогда допустимое упрощение оборачивается опасной вульгаризацией.

На предыдущих страницах я уже указывал на эту опасность в наш век компьютерного тестирования, брошюрок типа "Как за два дня научиться правильному общению" и т.д. и считаю, что подлинно научная психология должна противопоставить этой тенденции именно тезис о чрезвычайной сложности человеческой натуры.

## **Умей сказать "НЕТ"**

Билл консультировал Эда, вице-президента "Марлин Секьюритис" на протяжении 8 лет. Не раз советы психолога помогали Эду справиться с проблемами как организационного, так и личного характера. Лишь одна из них никак не поддавалась разрешению - Вуди Уотсон, главный аналитик инвестиционного отдела. Блестящий профессионал с громкой репутацией среди специалистов, Вуди обладал капризным, вздорным нравом и был до крайности эгоистичен, как многие люди, уверенные в своей незаменимости. Эд уже больше двух лет пробовал смирить "упрямую примадонну" инвестиционного анализа, но так и не смог



добиться успеха. Вуди знал, что высшее руководство его высоко ценит и в обиду не даст, и потому попросту не обращал внимания на попытки Эда.

Билл не раз предлагал Эду конкретные способы конструктивного воздействия на очевидную нарциссическую манеру поведения Вуди. Например, Эд тактично сообщал Вуди о том, что именно работает на его имидж, а что вредит ему; откровенно говорил ему о своих чувствах, возникающих в тех или иных ситуациях; искал способа удовлетворить тщеславие Вуди без ущерба для дела и т.д. Вуди в целом признавал разумность того, что говорил ему Эд, но для каждого конкретного случая находил другое объяснение - разумеется, благоприятное для его нарциссического "эго". Поскольку конкретные ситуации бывали самыми разными, а Вуди обладал даром убеждения, Эду было трудно сформулировать даже для себя самого, что здесь "не так".

Когда Билл общался с Вуди, он также пытался дать ему обратную связь в отношении наиболее сложных для окружающих особенностей его поведения; интересно, что на интеллектуальном уровне Вуди часто с ним соглашался. Он честно признавал, что манера его поведения создает проблемы. Однако признаков изменений к лучшему почти не наблюдалось.

И вот однажды, когда Билл вошел в кабинет Эда, тот поднялся навстречу ему из-за стола с сияющей улыбкой (по словам Билла, "словно кот, сожравший канарейку").

- Билл, - произнес он, прямо-таки лучась от счастья, - я уже сбился со счета, сколько раз ты мне помогал, но признайся, что Вуди оказался тебе не по зубам. Ты всегда убеждал меня относиться к парню "конструктивно", и похоже, здесь-то ты и промахнулся. Знаешь, какая история случилась три недели назад? Вуди припарковал машину на стоянке для посетителей рядом с центральным входом, хотя я всем строго-настрого запретил так делать - это место предназначается только для транспорта клиентов. Как ты думаешь, что я предпринял? Во-первых, я вызвал кран и приказал убрать автомобиль Уотсона, а во-вторых... Во-вторых я прошел к нему в кабинет, посмотрел Вуди в глаза и отчетливо произнес: "Никогда больше не смей так поступать!" - и вышел, не сказав больше ни слова. Неделью спустя Вуди лично заявляется ко мне и, представь себе, признается, что был неправ, и просит прощения. Он и прежде говорил это, но именно в тот момент я ему поверил! И сейчас Вуди ведет себя, как пай-мальчик, а я думаю: ну как я раньше не догадался прикрикнуть?

Вечером того же дня Билл ужинал в кругу семьи. Его маленький сын, несмотря на неоднократные замечания матери, собирал подливку с тарелки пальцем. Внезапно Билл вскочил из-за стола, убрал тарелку озорника в мойку и велел ему немедленно отправляться спать.

Отец Билла был мягким, застенчивым, молчаливым человеком и находился "под каблуком" скандальной, упрямой матери. На протяжении долгого времени Билл не без успеха старался изжить унаследованную им от отца чрезмерную мягкость, но подсознательное отвращение к





эмоциональным вспышкам, на которые когда-то не скупилась его мать, осталось живо. Вот почему смысл его рекомендаций Эду сводился к пожеланиям "не выходить из себя", "сохранять спокойствие" и т.д. Если бы Билл раньше понял справедливость и обоснованность гнева Эда, он, наверное, посоветовал бы менеджеру не подавлять любые отрицательные эмоции, а наоборот, дать Вуди почувствовать их силу, чтобы тот понял, до чего довел начальника. И мучившая всех проблема разрешилась бы гораздо раньше.

### **Установки, ведущие к ошибкам**

Каждый консультант обладает своим набором внутренних "крючков", на которые он чаще всего попадает; о некоторых из них рассказали истории, приведенные в этой главе. А вот примеры других "крючков", угрожающих объективности консультанта.

- *Боязнь причинить кому-либо боль.* Психолог не сообщает клиенту всей правды, чтобы не огорчить его. Часто под этим скрывается тайное неуважение к собеседнику: он, дескать, слишком хрупок, незрел и склонен к защитному поведению, чтобы знать все.

- *Боязнь прямых высказываний.* Ведет к избеганию конкретности. Психолог хоть и сообщает клиенту всю правду, но облачает свои объяснения в столь расплывчатую форму, что до их смысла докопаться очень нелегко.

- *Боязнь чрезмерного контроля над жизнью других людей.* Конечно, консультант уже в силу профессиональных обязанностей обречен на попытки влиять на жизни многих людей, и это не всегда бывает приятно как ему, так и клиенту. Чтобы избежать затруднений, консультант должен четко определить, где начинается и заканчивается сфера его влияния, то есть очертить область, в которой никакое вмешательство не может считаться необоснованным.

- *Боязнь конфронтации.* Когда консультант боится возразить клиенту, чтобы не помешать установлению доверительных отношений, тот просто берет инициативу в свои руки и начинает считать психолога одним из подчиненных. При таких обстоятельствах строить доверительные отношения абсолютно невозможно.

- *Игра в "доброго ангела".* Консультант, столкнувшись с проблемами одного из работников, часто испытывает сильнейшее искушение помочь ему, используя свой свободный доступ к высшему руководству. Объясняется это глубинной боязнью подорвать репутацию "всемогущего гуру" в глазах коллектива. Но делая что-либо за человека, мы не даем ему развиваться, - значит, не решаем вопрос по существу, а загоняем внутрь. Но рано или поздно он все равно всплывет, и причем в гораздо более серьезной форме.

- *"Административный восторг".* На некоторых консультантов, особенно молодых, впервые попавших в крупную фирму, может сильно подействовать окружающая обстановка: роскошные офисы, гигантский



размах бизнеса, огромное число служащих в белоснежных рубашках и т.д. Психолог начинает подсознательно считать, что руководители столь грандиозной организации, словно некие боги, никогда не ошибаются, и стремиться подстроиться под их точку зрения.

- *Проблемы с "фигурами власти"*. Ведут к идеализации демократических тенденций в организации, чрезмерной идентификации с любыми подчиненными любых руководителей, предвзятой интерпретации любых проявлений авторитета, давления силы и болезненной реакции на любую попытку контролировать собственные действия.

- *Нетерпение*. Консультант, как правило, не очень уверенный в себе, боится обнаружить перед клиентом собственную некомпетентность и стремится поскорее добиться желаемых результатов, закрывая глаза на очевидную неготовность людей воспринять предлагаемые им изменения.

- *Боязнь испортить отношения*. Ведет к необоснованным компромиссам и приспособлению к нормам организации, каковы бы они ни были, а также к тенденции давать клиенту скорее то, что он хочет, чем то, что ему нужно.

- *Навязывание собственных ценностей* - таких как рационализм, стремление к новизне или, напротив, стабильность любой ценой. Ведет к все углубляющемуся расхождению целей консультанта и клиента. Разумеется, личные ценности во многом определяют действия любого профессионала, однако от консультанта люди вправе ожидать понимания того, что некоторые его убеждения и ценности должны остаться только личными и не смешиваться с профессиональными этическими стандартами.

- *Боязнь ошибиться*. Пожалуй, наиболее распространена среди моих коллег. Из-за нее они становятся чрезмерно осторожными в выводах, стараются ограничиться только общими высказываниями, которые очень мало помогают клиенту.

Конечно, существует много других возможных источников установочных ошибок: некоторые связаны с ценностями, другие - с определенным рисунком поведения, бессознательными мотивами или психологической защитой. Сложность жизни любой организации и то, как она "вознаграждает" или "наказывает" консультанта, постоянно подвергает испытанию воздерживаться от установочных ошибок.

Не существует простых ответов на вопрос, как сохранить объективность. Все мы время от времени действуем под влиянием бессознательных установок, а работа по их осознанию требует длительных усилий и серьезной мотивации. Кроме того, ориентацию на полное совершенство своего взгляда и своих действий никак нельзя назвать реалистической. Скорее, можно говорить о необходимой привычке к анализу своих истинных побуждений и регулярном получении обратной связи от других людей.

Безусловно, работать в команде консультантов в этом смысле легче. Во-первых, вы можете получить обратную связь от нескольких



людей, одинаково заинтересованных в успехе вашего общего дела. Во-вторых, члены вашей команды будут видеть ситуацию в организации по-разному, и вместе вы с самого начала получите более объемную картину. В третьих, в какие-то моменты вам будет легче твердо придерживаться профессиональной позиции и принимать коллегиальные решения. Целая команда психологов обладает гораздо большим суммарным объемом знаний и опыта, чем "воин-одиночка". Да и предложения начинают высказываться смелее, когда осознаешь, что ответственность за их реализацию ты понесешь не один. А возможность широкого обмена мнениями, консилиумов, "мозговые штурмы" и т.д.!

Вот почему я, принимая на работу новичка, первое время отправлял его к клиентам только в составе группы, и лишь затем, когда он поднаберется опыта, отпускал в самостоятельное плавание.

## 8. ИГРАЯ МНОЖЕСТВО РОЛЕЙ

Только дураки не судят по внешности. Ключ к тайнам души кроется именно в видимом, а не в невидимом.

*Оскар Уайльд "Портрет Дориана Грея".*

Психотерапевты пытаются постоянно осознавать те роли, которые они играют в терапевтическом взаимодействии, и то, как их роли воспринимаются клиентами. Различные аспекты и границы профессиональной роли испытывают влияние переноса и контрпереноса, и психотерапевт пытается разграничивать личное и профессиональное. Он задает себе вопросы: "Достаточно ли нейтрально мое рукопожатие? Уместна ли эта шутка сейчас? Не слишком ли бурно я выражаю свое одобрение? Можно ли рассказать этот случай из жизни - не будет ли это выходом за границы профессиональной роли?"

Все психотерапевты находятся как бы между стерильной нейтральностью и искренним личным отношением и в большинстве случаев осознают плюсы и минусы даже незначительных изменений своей позиции на этой шкале. Те, кто склонен сохранять нейтральность, понимают, что это происходит ценой увеличения дистанции, привносит интеллектуализацию и искусственность; те, кто больше использует в работе свою личность как она есть, что это чревато смешением ролей, размыванием границ и проникновением личных проблем психотерапевта в его рабочее пространство.

Рамки и правила психотерапевтического взаимодействия служат ограничению этих "факторов риска": ограниченное время сессии, обстановка психотерапевтического кабинета, даже заранее расставленные на определенном расстоянии кресла, не говоря уже о постоянном ритуале начала и окончания работы - все служит сохранению ясных границ ролей психотерапевта и клиента.

В ситуации консультирования эти границы более подвижны.



Психотерапевт, работая с человеком, может быть кем угодно, только не самим собой. Он постоянно носит некую маску, играет определенную роль, в которой будет воспринят своим собеседником наилучшим образом. Словно искусный актер, психотерапевт продумывает каждый свой жест, каждую реплику, каждый взгляд, стараясь определить, как его оценит аудитория: "Достаточно ли искренне я рассмеялся над этой шуткой? Является ли объятие моего собеседника просто объятием? Должен ли я допустить или даже ответить на него? Не примет ли клиент рассказанный мною смешной случай на свой счет?"

Роли, которые играет терапевт, находятся где-то между двумя противоположными полюсами: абсолютная отстраненность и самое горячее участие. Оба полюса имеют свои позитивные стороны, но в чистом виде эти крайности на практике применять нельзя. В первом случае мы рискуем предстать в глазах собеседника не человеком, а каким-то автоматом: опустите в него монетку, нажмите кнопку, расскажите, что вас беспокоит, - и получите в ответ мудреные разъяснения, произнесенные механическим голосом. Во втором случае психотерапевт может легко увлечься и не заметить, как превратится в одну из сторон конфликта, не способную взглянуть на вещи объективно.

За длительный срок своего существования психотерапия сумела выработать эффективные меры для уменьшения этих опасностей: упорядоченные, расписанные на месяцы вперед встречи, окрашенные в мягкие цвета звукоизолирующие стены кабинетов, мягкие удобные кресла, неторопливый темп беседы - тут уж ни в какую крайность не впадешь, даже если захочешь.

Но в психологическом консалтинге дела обстоят по-другому. Консультант достигает необходимой степени контроля ролевых ожиданий в большей степени своими активными усилиями, чем с помощью ритуала и "декораций".

Построение эффективного взаимодействия требует настойчивости, терпения, разумных компромиссов и четкого знания своих профессиональных целей.

Для начала приходится заниматься обустройством удобного места для встреч с клиентами, позволяющего соблюдать требование конфиденциальности. Этого стоит добиваться даже в тех случаях, когда клиент заявляет, что ему нечего скрывать, или является приверженцем идей "открытого офиса", где все постоянно находятся друг у друга на виду.

Время встреч не менее важно, чем место: консультанту стоит четко обозначить временные границы своей работы и не оставлять этот вопрос на усмотрение своих нанимателей, которые могут иметь самые невероятные представления о том, сколь долго и как часто тому или иному сотруднику нужно встречаться с психологом.

Не стоит думать, что однажды сказанное (будь то вопросы конфиденциальности, требуемого объема работы или что-либо другое) запомнится "с первого предъявления": организации живут по своим правилам, а консультанту важно, уважая эти правила, обеспечить себе



право на соблюдение собственных профессиональных стандартов. Имеет смысл продумать формулировки, касающиеся конкретных мер обеспечения конфиденциальности: от них не должно веять подозрительностью, но они должны свидетельствовать о крайне серьезном отношении консультанта к этому вопросу.

Очень важно заранее оговорить свое право свободно распоряжаться временем, отведенным на весь объем работы: консультант не может и, если угодно, не должен знать заранее, где требуется провести более тщательное исследование или с кем придется встретиться дополнительно. Руководство организации поймет, что эта свобода сохраняется в интересах дела. Первый раз услышав о непривычном условии работы консультанта, придется поверить ему на слово, но очень скоро станет ясно, что "гибкий график" и право определять конкретные задачи действительно отвечают характеру труда психолога.

### **Заявить о своих интересах**

Психологический консалтинг - тоже бизнес. По сравнению с ним психотерапия гораздо более "альтруистична". И консультант - такой же деловой человек, как и его клиенты. Он продает товар - те покупают.

Это часто создает дополнительные трудности, поскольку иные руководители не вполне уясняют специфику данного "товара" и пытаются разговаривать с консультантом как с обычным подрядчиком - мы, дескать, платим деньги, мы и заказываем "музыку". Здесь от психолога требуется доходчиво растолковать, в чем он видит истинные причины возникших в компании проблем и в чем специфика предлагаемых услуг. Очень важно, чтобы заказчик отчетливо представлял заинтересованность и намерения консультанта: люди бизнеса с трудом переносят "стресс неопределенности", и всякий раз, когда то или иное высказывание психолога производит впечатление туманного, у них будет возникать подозрение, что консультант "темнит". Обижаться не стоит: предлагая услуги, полезность которых еще предстоит доказать, лучше проявить понимание и быть готовым преодолеть настороженность заказчика, "приручать" его постепенно.

Даже выписывание счета может порой обернуться серьезной головной болью. Менеджеры привыкли к счетам, где все расписано по полочкам и ожидают получить нечто подобное и от консультанта. Однако ему нельзя подробно отчитываться за проделанную работу, ведь это может привести к нарушению конфиденциальности. Но нельзя и отказать клиенту в праве знать, куда пошли выплаченные им деньги. Вот и приходится нащупывать узкую дорожку между Сциллой и Харибдой, рискуя либо утратить доверие людей, либо попасть в немилость у руководства.

Как уже говорилось, консультант постоянно находится во взаимодействии со своими подопечными, и ему необходим непрерывный





приток свежей информации от них. В идеальном варианте подопечный сам, без дополнительных напоминаний, приходит и рассказывает, что с ним в настоящий момент происходит. К сожалению, идеал - вещь редкая в реальной жизни. Как правило, люди забывают, что обслуживающему их консультанту свежие сведения об их психическом состоянии не менее важны, чем ежечасные биржевые сводки для маклерской конторы.

Наконец, для консультанта всегда существует проблема новых заказчиков: пути, которые приводят новые организации в консалтинговые фирмы, существенно отличаются от того, как обстоит дело в психотерапии. Идеальные взаимоотношения с организацией-заказчиком теоретически предполагают, что удовлетворенный "клиент" порекомендует консультанта или его фирму всем, кому только сможет. На практике, однако, так не получается: по всей вероятности, люди бизнеса имеют свои привычки и ограничения в обмене информацией; возможно, они вообще не склонны сообщать друг другу подробности о жизни своей организации. В то время как хороший частнопрактикующий психотерапевт может рассчитывать как на коллег, так и на своих бывших клиентов (и те и другие направляют к нему людей), бизнес-консультант может полагаться только на себя. Вопрос о том, кому, когда и как давать понять, что психолог заинтересован в новых обращениях, - достаточно деликатный.

Некоторые консультанты вообще этого не делают. Другие ведут переговоры о потенциальных заказах только вне стен организации, с которой работают, - так сказать, в частном порядке. Третьи свободно говорят об этом с ограниченным кругом лиц, например, с менеджерами достаточно высокого уровня, часто бывающими на межотраслевых конференциях. И все они понимают, что разговор на эту тему так или иначе отражается на отношениях с организацией-заказчиком.

### **Смена амплуа**

Жизнь ставит перед консультантом весьма многообразные задачи, и чтобы решать их, приходится выступать в различных амплуа: становиться то психотерапевтом, то экспертом, то аналитиком, то информатором. У каждой роли свое лицо, и хороший профессионал всегда знает, какое лицо ему нужно "подать", чтобы быть максимально полезным клиенту. Например, разговаривая с менеджером по кадрам о психологических характеристиках поступающего на работу, консультант "играет" эксперта, который уже принял решение и готов его доказать.

А если речь идет о работнике, претендующем на повышение? Аналогичная как будто ситуация, но роль уже другая - не эксперт, а аналитик. Консультант излагает различные качества претендента, его сильные и слабые стороны, но свое мнение может высказать лишь постольку-поскольку. Последнее слово остается за менеджером по кадрам.

Разница объясняется просто. В первом случае претендент является



в некотором роде "чистым листом": о нем, как правило, ничего не известно, и кадровик, чтобы сделать в отношении него определенный выбор, нуждается в заключении эксперта - в достоверной, обоснованной информации, которую сам получить не в состоянии.

Во второй ситуации руководитель уже достаточно хорошо знает выдвиженца, и ему для более полной картины только требуется услышать голос со стороны. А если "голос" вдруг начнет давать рекомендации в настойчивой форме, босс совершенно справедливо сочтет это некорректным вмешательством в чужие дела.

Ошибка в выборе "лица" может привести к серьезным осложнениям. Допустим, консультант приглашен на банкет. Кого ему там играть? Напрашивается ответ: да никого, просто хоть чуть-чуть побыть самим собой. В действительности все гораздо сложнее. Если вы намереваетесь установить с клиентом доверительные отношения, не торопитесь излагать вслух свои религиозные, политические, социальные взгляды - а вдруг они противоречат его мнению об этих вещах? Тогда вы рискуете нажать недоброжелателя, порой бессознательного, но тем более упорного.

Или допустим, консультант играет в теннис с боссом фирмы. Как повлияет этот матч на их дальнейшее взаимопонимание? Это зависит от того, кто победит.

Конечно, глупо, да и бессмысленно призывать к отказу от посещения банкетов и теннисных кортов, однако психолог должен всегда отдавать себе отчет, как отзовется каждый его шаг "за пределами" профессиональных обязанностей на его последующих отношениях с клиентом.

Практика психологического консалтинга сформировала прочное правило: пока ты общаешься с клиентом, твой трудовой день не закончился. Ты можешь "сменить лицо", но не внутреннюю сущность: ты всегда остаешься тем, кто должен помочь клиенту справиться с его проблемами.

### **Верный друг для всех?**

Какую бы роль ни играл консультант, он всегда оказывается точкой столкновения противоположных интересов. Любой служащий понимает, что психолог работает не только с ним одним, но и с другими членами коллектива, причем эти другие далеко не всегда питают к нему дружеские чувства. Ясно, насколько данное обстоятельство мешает консультанту войти в доверие ко всем. Я не раз сталкивался с чем-то подобным и всегда старался дать понять людям, что не делаю между ними ни малейшего различия, равно хочу помочь каждому и равно не допущу, чтобы кому-либо был причинен вред: о ком бы ни шла речь в разговоре, я отзываюсь о нем по мере возможности уважительно, свято соблюдаю требования конфиденциальности, уклоняюсь от участия в спорах и т.д.



Только ради Бога, не сделайте из моих слов ложного вывода, будто надо понравиться всем без исключения. Наоборот, чтобы завоевать истинное доверие у всех, иногда требуется пойти на осложнение отношений с отдельными служащими и менеджерами.

Часто, когда точка зрения консультанта расходится с "официальной версией", принятой в данной организации, именно это может показать степень его истинной независимости. Например, в периоды массовых сокращений лишь немногие компании способны грамотно обойтись с проблемой чувства вины, потому что, как правило, руководители, принимающие решение о сокращении, слишком озабочены защитой (как правовой, так и психологической) правильности своих действий. Часто именно консультанту достается трудная роль маленького мальчика, крикнувшего: "А король-то голый!" Говоря же серьезно, задача консультанта - по возможности прояснить витающее в воздухе чувство вины и тем самым как бы вывести этот "мяч" из игры, в которой его перекидывают то в одни, то в другие руки. Он беседует с менеджерами, ответственными за решение о сокращениях, анализирует их эмоциональную реакцию на последствия этого решения, дает им возможность выражать в беседе с ним любые чувства, связанные с этой ситуацией, и интерпретирует психологическое содержание этих чувств, стремясь при этом развести в сознании своих собеседников рациональную оценку правильности или неправильности предпринятых организационных шагов и сопутствующие им эмоциональные реакции.

Его анализ далеко не всегда льстит самолюбию руководства, потому что часть расходится с мифом о "неизбежности" жестких решений или другим поверхностным тезисом, призванным всего лишь избавить группу, ответственную за эти решения, от чувства вины.

По тем же причинам консультанту лучше отказаться от роли посредника в споре. Он может "наводить мосты" взаимопонимания и посоветовать компромиссное решение, но не стоит подталкивать людей к компромиссу. Иначе вы не сможете оставаться "добрым человеком со стороны", а превратитесь в третьего участника конфликта хоть с нейтральной, однако собственной позицией.

Наиболее опасной мне представляется ситуация, когда консультант замечен в чрезмерно близких отношениях с высшим руководством. (Кстати, это явление довольно широко распространено и возникает там, где главным инициатором приглашения консультанта в компанию был именно босс, а остальные отнеслись к его идее без особого энтузиазма). Естественно, люди сразу задаются вопросом: а будет ли психолог в той же мере соблюдать свои обязательства и по отношению к остальным заинтересованным лицам? Ответ напрашивается сам собой. Да и как им судить иначе, пока нет весомых доказательств абсолютной объективности нового психолога.

Некоторые мои коллеги в своих работах высказывали мнение, будто подобного рода недоверие можно победить с помощью строгой регламентации процедуры работы, которая не допускает отклонений от профессиональных норм. Мне кажется, это неверно. Объективность



нельзя обеспечить техническими методами - ведь это внутреннее свойство самого консультанта. И люди оценивают ее не по обстановке, в которой проводятся собеседования, а по тысячам повседневных мелочей: где консультант обедает - в общей столовой или с руководителями, с кем его чаще видят, какими он пользуется привилегиями по сравнению с остальными, чьи словечки порой проскакивают у него в разговоре, где он паркует свою машину и т.д. Психологу надо быть постоянно начеку, чтобы не заслужить у окружающих репутацию президентского Распутина.

### **Другие проблемные роли**

Здесь я рассмотрю роли, которых следует всячески избегать. Во-первых, это роль волшебника Мерлина. Для непрофессионала консультант, безошибочно находящий неизменно верные решения самых запутанных проблем, кажется вдохновляемым некоей магической силой, внутренним гением. Его слова перестают восприниматься критически, к ним относятся, как средневековые властители относились к гороскопам своих астрологов. Опытный консультант должен вовремя заметить и энергично воспротивиться подобной мифологизации. Ведь главная наша задача - помочь людям развить их собственные способности, и она несовместима с ролью непогрешимого оракула.

Во-вторых, роль представителя коллектива, который должен донести до начальства мнение "низов". Здесь кроется тройная опасность:

- а) хоть на коллективном уровне доверие и кажется необычайно высоким, на персональном оно неминуемо размывается;
- б) решать за людей их проблемы - значит лишить их стимула к внутреннему самосовершенствованию;
- в) консультант переходит с положения нейтрального, постороннего на положение активного участника внутреннего конфликта.

В-третьих, роль воспитателя, к которому менеджеры направляют своих "трудных детей". В результате консультант зачастую оказывается в глазах служащих "ангелом смерти" - визит к нему рассматривается как неизбежная прелюдия перед увольнением, и люди наотрез отказываются иметь с ним дело.

Есть и еще одна малоприятная роль, причем консультант часто играет ее вовсе не по своей воле. Иные служащие могут превратно истолковать его мягкость и терпение (отличающие любого настоящего психолога) и счесть добродетельным чудачком, простофилей со странностями, которого любой сумеет обвести вокруг пальца. И если такое мнение возобладает в коллективе, о плодотворной работе нечего и мечтать: самые невинные поступки консультанта будут обрастать фантастическими подробностями и становиться предметом сплетен. Необычная манера одеваться, торчащая в разные стороны неухоженная борода, изобилие профессионального жаргона в речи, чуть заметные

нервные тики, невиннейшие высказывания на сексуальные темы - всему придумывается причудливое объяснение, которое тем охотнее принимается окружающими на веру, чем оно невероятнее.

Не стоит, конечно, полностью подавлять свою индивидуальность и являться перед клиентами в образе такого стерилизованного ходячего сборника психологических премудростей, но консультант обязан четко осознавать, как его личные внутренние и внешние качества могут отразиться на установлении доверительных отношений.

### **Психологическая помощь: когда, кому и чьими силами?**

Одно из преимуществ создания имиджа, отличающего от комического образа чудаковатого психотерапевта, состоит в том, что люди, которые в других обстоятельствах не захотели бы иметь дело с любыми службами, занимающимися психическим здоровьем, могут почувствовать больше доверия к представителю "помогающей профессии" в более безопасном для них контексте. То, что консультант играет роль психотерапевта лишь "по показаниям" и не это является его основной задачей, улучшает его шансы оказаться в этой роли как раз вовремя и к месту. Я знаю случаи, когда по-житейски мудрый менеджер по кадрам направлял сотрудника на психологическое обследование, твердо зная, что совет "обратиться к психотерапевту" неадекватен, а помощь нужна. Естественно, некоторые служащие все равно будут подозревать консультанта в утечках информации и чрезмерной близости к начальству и никогда не рискнут использовать возможность получения психотерапевтической помощи прямо на рабочем месте. Но есть и другие - те, кто, не появившись в фирме психолог-консультант, вообще остались бы без помощи.

Я обычно в максимально нейтральных выражениях стараюсь дать понять, что замечаю наличие той или иной проблемы, сообщаю, что работа с ней возможна, и оставляю вопрос открытым. Реакция клиента подскажет мне дальнейшие правильные шаги.

Часто такие случаи допускают возможность оказать корректное влияние на условия труда того или иного служащего. Имеются в виду не поблажки, а грамотный учет его (ее) жизненных обстоятельств, связанных с основной проблемой. Например, в период тяжелых жизненных переживаний (скажем, при потере близкого человека) многие люди - мужчины в особенности - ни с кем не делятся своим горем и стараются уйти в работу, чтобы заглушить боль. Через некоторое время появляются вторичные симптомы хронического стресса. Чтобы помочь такому человеку, ему нужно дать возможность выговориться (и это может взять на себя психолог). Но кроме того, важно объяснить его непосредственному руководителю, что в этом случае поощрять рвение подчиненного неправильно и даже опасно, так как оно чревато нервным срывом или психосоматическим заболеванием.

Разумный руководитель среднего звена, заинтересованный в





личностном росте, душевном здоровье своих подчиненных, может оказаться идеальным союзником в такой скрытой психотерапии, которая, конечно, не будет так называться. Другим союзником психолога-консультанта может стать "настоящий" психотерапевт, если удастся направить к нему нуждающегося в его помощи служащего компании в убедительной и деликатной форме. Иногда бывает нужна не столько индивидуальная психотерапия, сколько семейное консультирование, консультация детского психолога для ребенка служащего - спектр возможных форм помощи вне стен организации-заказчика достаточно широк, и далеко не все задачи такого рода психолог-консультант может взять на себя.

В ряде случаев консультант может оказать влияние на политику организации-заказчика в сфере охраны психического здоровья служащих. Если его наблюдения говорят о том, что руководство компании уделяет недостаточное внимание факторам стресса или число "сгоревших на работе" вызывает беспокойство, то консультант всегда может найти форму для обсуждения этой проблемы с руководителем организации или менеджером по кадрам.

## **9. ЕСТЬ ЛИ ТОЛК ОТ СЕМИНАРОВ ПО ПСИХОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА?**

В жизни у каждого бывали падения и взлеты...

И мой голос будет повсюду следовать за  
Вами и превратится в голоса ваших  
родителей, учителей, друзей, в голоса ветра  
и дождя...

*Милтон Эриксон  
"Семинары с Милтоном Эриксоном"*

Ответ на вопрос, вынесенный в заголовок, может быть и "да", и "нет". Существует законный здоровый скепсис в отношении семинаров, потому что многие возвращаются с них с чувством озарения и даже эйфории, но без существенных психологических и поведенческих изменений. Позже энтузиазм угасает, а отсутствие существенных изменений становится источником разочарования.

Некоторые типы групп, например группы тренинга сензитивности, популярные в 60-е годы, стали сегодня значительно менее распространенными и в первую очередь потому, что их эффект оказался достаточно нестойким. Однако многие разновидности семинаров-тренингов могут представлять собой ценнейший источник нового опыта, новой мотивации и личностного роста.

Семинары по психологии менеджмента обычно фокусируются на одной-двух достаточно распространенных темах, таких как саморазвитие, эффективное лидерство, принятие решений, создание



команд, развитие потенциала служащих, навыки эффективной деловой коммуникации, управление стрессом и т.д. Типичная структура такого рода обучения предполагает сочетание лекций, дискуссий и упражнений или игр, в которых главная роль отведена самим участникам.

Семинары-тренинги могут быть регулярными или разовыми, короткими или длительными и проводиться непосредственно в организации или вне ее, иногда на них приглашаются сотрудники одной организации, знающие друг друга по работе, а иногда группа состоит из незнакомцев, направленных на тренинг десятком разных фирм.

Некоторые семинары уделяют больше внимания "просвещению" менеджеров, другие же сосредоточиваются на их самостоятельной работе и предполагают гораздо большую активность участников.

Главная же проблема большинства семинаров примерно такая же, как и у психиатрических больниц прошлого века. Пациентов в них держали в строгой изоляции, и, естественно, им было сложно вновь научиться жить в обществе после длительной и полной отгороженности от нормальных людей.

Слушатели семинаров могли действительно соприкоснуться с важным личностным опытом, доступа к которому они не получили бы ни в одной из более традиционных форм обучения; проблема часто состоит в том, как интегрировать этот опыт в обычную жизнь обычной организации.

Нестойкий эффект некоторых семинаров может быть, на мой взгляд, связан как раз с этим: не зная, как применить на практике полученное на семинаре, менеджер склонен считать все, что происходило "там", чем-то вроде интересного сновидения, не имеющего прямого отношения к реальности. Кроме того, руководство организации часто само выражает сомнения в практической пользе семинаров, про себя считая их просто модной блажью и не понимая, что эта установка "считывается" сотрудниками - вплоть до бессознательного стирания позитивных результатов, подтверждающего ожидания начальства.

Наилучшие результаты получаются там, где руководители высокого ранга сами бывают на таких семинарах и уважительно о них отзываются, где цели семинара совпадают с проводимой компанией политикой, где достаточное количество сотрудников, побывавших на семинарах, возвращаются на рабочее место и создают "критическую массу". Кроме того, для мотивации рядовых участников крайне важно, чтобы в программе семинара не содержалось формулировок, подразумевающих "промывание мозгов", "исправление недостатков", "коррекцию поведения" и т.д. Все предполагаемые результаты участия в семинаре должны быть сформулированы в терминах достижения каких-то позитивных ценностей и не содержать скрытой критики в адрес участников.

Организаторы некоторых семинаров исходят из достаточно абстрактных идей относительно того, "как стать хорошим менеджером (руководителем, коммуникатором и т.д.)". На старте обучающиеся проходят жесткое тестирование, обычно показывающее несоответствие



идеалу. К сожалению, мне случалось потратить не один час, "откачивая" перепуганных менеджеров после того, как кому-то удалось убедить их в том, что их стиль работы недостаточно хорош в свете "новых веяний".

Семинары могут быть бесполезны и даже вредны, когда они предлагают упрощенные схемы, якобы моделирующие человеческое поведение и позволяющие им управлять, вернее было бы сказать - манипулировать, например, транзактный анализ, при всех его бесспорных достоинствах, иногда выдается за всеобъемлющую модель человеческого поведения, каковой он, конечно же, не является. То же относится и к новейшим подходам, обещающим всякому овладевшему их азбукой едва ли не всемогущество; названия типа "моделирование мастерства" или "стратегии гениев" звучат настолько соблазнительно, что доводы рассудка, вносящие здоровый скепсис, почти не слышны... Подходы, гарантирующие быстрый успех и стопроцентную эффективность, завоевывают популярность (обычно недолгую) прежде всего потому, что эксплуатируют реальную и извечную человеческую потребность в освобождении от неопределенности и бремени выбора и ответственности.

### **Какую пользу могут принести семинары по психологии?**

Одна из основных задач, которую должен решать любой серьезный семинар - дать слушателям представление о психологической мотивации поведения людей. Ведь мы, психологи, только тем и сильны, что способны глубже разобраться во внутренней подоплеке чьих-то поступков, чем непрофессионалы. Непосвященные обладают, так сказать, "черно-белым" психологическим видением, а мы - цветным. К счастью, подобный "дальтонизм" легко "излечивается" практически у всех. Но пока менеджеры не прониклись идеями, что каждый поступок их подчиненных внутренне обусловлен (в том числе и их собственными действиями), на них бессмысленно тратить время - проводить собеседования, объяснять необходимость развития работников, анализа мотивов их поведения и т.д. - семена упадут на неподготовленную почву.

Такого рода идеи требуют много времени для восприятия, и поэтому я не сторонник семинаров "от случая к случаю": после них слушатели расходятся с довольно скудным запасом новых знаний, который к тому же быстро выветривается. Например, семинар, посвященный интервьюированию кандидатов на рабочие места, среди прочего, обязательно должен научить формулировать "открытые" вопросы, предполагающие довольно подробный ответ с незаданной структурой. Как правило, два или три дня уходят на то, чтобы полезность такого рода вопросов, что называется, "дошла". Строить их не так уж и сложно, но пока слушатели не поучаствуют в упражнениях с обменом ролями и не почувствуют все возможности, предоставляемые "открытыми" вопросами, у них не возникнет реального мотива учиться их задавать. Когда людям начинает нравиться то, чему можно научиться,



"технические аспекты" перестают быть препятствием. Как писал Вильям Джеймс, "чтобы прочно войти в сознание, идея должна явиться человеку, словно собственное открытие".

Помимо прочего, семинары являются великолепной возможностью взглянуть на себя со стороны. Ведь все, что там рассказывают и обсуждают, каждый участник, сознательно или бессознательно, "примеривает" на собственную особу. Часто это помогает по-новому увидеть как свои недостатки, так и кратчайшие пути для их устранения.

Весьма перспективной представляется мне практика проведения семинаров "на природе", вдали от суматошной деловой обстановки, когда люди, обычно день деньской крутящиеся, как белки в колесе, могут позволить себе слегка сбавить темп, отвлечься от повседневной текучки, спокойно поразмышлять. Консультант может заранее придать семинару некоторый скрытый психотерапевтический потенциал, используя возможности многоуровневого сообщения в лучших традициях эриксоновской школы психотерапии.

Когда достаточно большое количество сотрудников систематически участвуют в семинарах, постепенно формируется некий общий язык для описания и обсуждения тех явлений в общении, поведении, внутриспсихической жизни, для которых у "человека с улицы", как правило, нет слов - не потому, что он не знает, а потому, что обыденный и производственный словарь не располагает соответствующими значениями. Воздействуя на язык, на котором могут общаться в данной организации, систематические семинары действительно расширяют область смыслов и значений, доступных людям. Организация постепенно приобретает "психологическое измерение" в том, как видятся и понимаются любые события, происходящие в ней. Что бы ни случилось с этой фирмой, ее сотрудники получают нечто, что останется с ними как бесценный опыт настоящего обучения и роста.

Напоследок хотелось бы высказать предложение по поводу состава участников семинаров. Почему считается, будто посещать их должны одни лишь менеджеры? Я уверен, что занятия по психологии бизнеса необходимо проводить со всеми служащими компаний. Ведь руководители составляют не более одной десятой штата "обычной фирмы". "Просвещая" верхушку и оставляя "погибать в невежестве" основную массу коллектива, мы, консультанты, сами себе усложняем жизнь. Насколько эффективнее стала бы наша работа, если бы нам повсюду попадались люди, знающие хотя бы азбучные истины психологии. Им намного легче растолковать, что происходит, чего мы хотим и как этого добиться.

Вряд ли найдется педагог, который заставит штудировать Шекспира ребенка, едва умеющего читать. Почему же иные мои коллеги удивляются, когда их научные объяснения ускользают от клиентов - да те даже не владеют "алфавитом" психологии!

Поэтому семинары, куда приглашают всех желающих, - от президента до уборщицы - я считаю не пустой тратой времени и денег, а наоборот, важным и полезным делом (при соблюдении, естественно,



прочих требований к подобным мероприятиям).

## 10. "ВНУТРЕННИЙ" ИЛИ "ВНЕШНИЙ" КОНСАЛТИНГ?

Когда даешь совет, ищи чем  
помочь, а не ублажить своего друга.

Солон  
(VII- VI вв. до н.э.)

Хотя многие психологи-консультанты начинали с положения "вольных стрелков", работающих по контракту с любой заслуживающей доверия организацией, в последнее время все больше и больше компаний вводят у себя единицу *штатного* психолога. Конечно, заманчиво иметь собственного специалиста, обслуживающего лишь твою организацию, да и в финансовом плане это часто выгоднее. Особенно ярко данная тенденция начала проявляться в первой половине 80-х годов, когда психологическое обследование поступающих на работу стало обычной процедурой.

Основным соображением в пользу "внутреннего" консалтинга является возможность сэкономить средства, не теряя при этом качество. Второе преимущество состоит в том, что "внутренний" консультант может получить более широкие полномочия и, допустим, действительно организовать систематическое обучение или изменить процедуру приема на работу, в то время как приглашенный со стороны профессионал обычно ограничивается рекомендациями, но не контролирует их выполнение. В-третьих, "внутренний" консалтинг постепенно приучает организацию помнить о психологических факторах и признавать их важность; психология становится частью организационного мышления.

Таким образом, "внутренний" консалтинг может внести значительный вклад в развитие организационной культуры и во многих случаях его выбор является правильным решением. Несмотря на это, все, о чем уже говорилось в этой книге, легче делать "человеку со стороны".

Надеюсь, размышления, приведенные мною ниже, покажутся достаточно основательными и убедительными даже для читателя без профессиональной подготовки.

### Преимущества "внешнего" консультирования

Не знаю, заслуженно или нет, только консультант со стороны обычно считается более объективным, более компетентным, менее пристрастным, чем штатный психолог. "Пришелец" имеет опыт работы в других компаниях, о нем многие отзываются с похвалой, и он может предъявить целую книгу блестящих отзывов от своих прежних клиентов.

"Внутренний" консультант за пределами офиса фирмы никому не





известен, о его успехах быстро забывают, зато просчеты и неудачи долго держатся на слуху. "Пришелец" же является в ореоле побед, а про поражения знает только руководитель консалтинговой компании, который, конечно, постарается поддержать реноме на должном уровне, чтобы не возникло и тени сомнения: у него работают только высочайшие профессионалы.

Задача "пришельца" всегда ясна. Его сила, как ни странно, состоит в том, что он не располагает властью, не "укоренен" в организации и уж во всяком случае ему труднее приписать какие-либо личные мотивы, кроме вполне понятных деловых интересов. Авторитет "внешнего" консультанта основан только на качестве его работы.

"Домашний" же психолог, как ни верти, - должностное лицо, и ему очень трудно в своих попытках повлиять на обстановку в организации избежать обвинений в "перетягивании одеяла на себя" и "симулировании бурной деятельности для обоснования собственной необходимости".

### **Разные точки отсчета**

Как уже говорилось, объективность нельзя обеспечить процедурно-техническими методами. Тем не менее, одни обстоятельства могут показаться окружающим в большей степени способствующими объективности, а другие - в меньшей. Использование "внешнего" консалтинга как раз относится к первой категории. "Внешний" консультант способен буквально взглянуть на положение дел извне, со стороны. А "домашнему" для этого придется сначала представить себя как беспристрастного наблюдателя, что резко увеличивает вероятность ошибок. Многие сложившиеся в фирме коллективные заблуждения уже столь сильно вошли в его плоть и кровь, что "очиститься" от них будет практически невозможно. Когда все кругом полагают, что дела плохи, грядущее туманно и неясно, "внутренний" консультант неизбежно сам впадает в пессимизм, начинает мучаться от неопределенности перспектив. Ему не дано походить на героя романа Джеймса Джойса "Портрет художника в молодости", который, "оставаясь невидимым, равнодушным, недостижимым для реальности, продолжал спокойно полировать ногти".

Даже опыт у "пришельца" и "внутреннего" консультанта разный. Чем дольше штатный консультант работает в компании, тем больше привыкает смотреть на вещи под одним и тем же углом зрения. "Внешний" же сталкивается с различными компаниями, с различными проблемами, его кругозор постоянно расширяется, да и коллеги из консалтинговой фирмы всегда готовы поделиться с ним знаниями и помочь советом. А помощь коллег, как я уже говорил, - это фактор, который способен сделать работу консультанта в десять раз эффективней.

### **Прерогативы власти**



Какое бы место в служебной иерархии ни занимал штатный консультант, он всегда находится в положении подчиненного. В результате руководители относятся к нему без особого трепета, а "низовые" служащие испытывают глубокие сомнения насчет его объективности. "Наверху" мнение психолога расценивается как одна из форм отчетности подчиненных, а "внизу" не знают, кому в действительности консультант старается облегчить жизнь: им самим или их начальству.

Нечего говорить, насколько благоприятнее в свете сказанного положение "внешнего" консультанта. Одно дело - выполнять задание, другое - быть подчиненным. Особенно в консалтинге, где хорошее исполнение обязанностей (вскрытие глубинных причин возникших в организации проблем) отнюдь не всегда доставляет удовольствие боссу. Даже "внешний" консультант робеет, делая критические замечания в адрес крупного руководителя. Что же говорить о штатном психологе, который зависит от шефа по службе?

Но предположим, "внутренний" консультант достаточно принципиален, чтобы не путать службу и прислуживание. Вполне ли дойдет до начальственного уха смысл его слов? Задумается ли шеф над его мнением или возмутится непозволительной дерзостью своего подчиненного, нарушившего правила дисциплины и уважения к чину? Боюсь, вероятнее будет второй вариант, хотя возникнуть он может порой совершенно бессознательно. "Пришелец" же обладает счастливой привилегией не бояться навлечь на себя олимпийский гнев "офисного небожителя" - у него есть свои боги. Скорее, грозный Юпитер с вниманием выслушает его речь.

Понаблюдайте как-нибудь за общением руководителя и штатного психолога. Неравенство их положений проявляется в сотне незначительных деталей - кто где сидит, кто кого перебивает, кто громче говорит, кто к кому прикасается, кто заканчивает разговор. Это весьма поучительное зрелище можно увидеть везде, даже в Соединенных Штатах, где отношения "начальник - подчиненный" куда более гибкие и неформальные, чем в большинстве других стран.

### **Бремя "внутреннего" консультанта**

Штатный психолог связан с "родной" компанией тысячами прочных нитей - он там работает, получает жалование, иногда даже участвует в прибылях, приобретая пакет акций на льготных условиях. Соответственно, каждая допущенная им ошибка, каждый конфликт представляют собой угрозу его материальному благополучию. А греческий мудрец Эзоп тысячу лет назад в басне "Лиса и козел" предупреждал: "Никогда не верь советам оказавшегося в беде".

"Внешний" консультант ни в малейшей степени не чувствует себя зависимым ни от кого из своих клиентов. Их проблемы, конечно, представляют для него живой интерес, но скорее научного плана.



У штатного психолога все "яйца лежат в одной корзине". Когда в его организации наступают трудные времена, ему приходится успокаивать людей, которые мучаются от тех же проблем, что и он. Ну как тут обеспечить нужную степень объективности?

"Внешний" консультант свободен от страхов и тягостных ожиданий, угнетающих клиента. Он может посмотреть на вещи трезво и - как знать - вдруг дела окажутся не столь катастрофическими, как представлялось "изнутри"? Впрочем, и "внешние" консультанты не вполне гарантированы от этой ловушки, которую я называю "отождествлением с клиентом" - особенно психологи, у которых немного клиентов, или те из них, что работают с компанией, занимающей доминирующее положение в отрасли, регионе и т.д.

Один мой коллега определил консалтинг как "искусство говорить людям вещи, которые они не хотели бы слышать, как раз в тот момент, когда они меньше всего хотели бы их слышать". Иногда, к примеру, единственным средством спасения организации является ликвидация счетов и сокращение штата.

"Внутреннему" консультанту очень трудно посоветовать подобный шаг - это все равно, что подписать себе смертный приговор. Скорее он будет изыскивать различные пути оттянуть момент наступления неизбежного, которые, конечно, кардинально проблемы не решат и только затянут агонию. Трудно осуждать его за подобные действия - кто бы из нас в аналогичной ситуации нашел в себе силы поступить иначе? Просто приглашенному консультанту не нужно проявлять геройские качества, чтобы с достаточной твердостью настаивать на проведении весьма болезненных, но крайне необходимых мер. В целом ему легче оставаться самим собой и придерживаться профессиональных этических стандартов, притом не только в ситуациях кризиса, угрожающего благополучию организации, но и в обыденной работе, постоянно бросающей вызов его способности сохранять объективность.

Кто-то, пожалуй, упрекнет меня: я ведь сам работаю в качестве приглашенного консультанта, и поэтому сейчас стараюсь сместить акценты. Тогда, дорогой критик, попробуйте опровергнуть изложенные выше размышления, и я немедленно с вами соглашусь.

## 11. НЕСКОЛЬКО ПРАКТИЧЕСКИХ СОВЕТОВ

Заказчика всегда найдет  
законник ловкий.

*Шекспир  
"Мера за меру"*

### **Размер вознаграждения**

Правильно установить размер вознаграждения за свои услуги умеют далеко не все начинающие консультанты. Здесь много тонкостей. Гонорар, на который вправе рассчитывать психолог, зависит от характера выполненной работы, от того, кто является заказчиком, от



квалификации и опыта самого консультанта т.д. Многие мои коллеги перешли на повременную систему исчисления оплаты, и их ставки могут быть то едва ли не меньше, чем за обычный сеанс психотерапии, то в два-три раза больше. Накладные расходы - вроде проезда, телефонных переговоров, приобретения необходимой литературы - иногда включаются в общую сумму, иногда предъявляются к оплате отдельно. Каких-либо определенных правил в этой области нет.

Безусловно, каждый хочет подороже продать свой труд, однако выставляя чересчур большой счет, вы рискуете испугать заказчика и, если он совсем не откажется от вашей помощи, то скорее всего попросит ограничиться лишь теми мероприятиями, смысл которых ему вполне понятен или от которых он ожидает быстрой отдачи. Например, президент компании готов выложить деньги за психологическое обследование менеджеров, претендующих на продвижение по службе, но откажется заплатить столько же, сколько за подробное, качественное обследование с дальнейшим собеседованием по результатам, целью которого является стимулирование развития сотрудников. С другой стороны, занижение гонорара свидетельствует об отсутствии у консультанта уверенности в себе или опыта самостоятельной работы.

Очень важно заранее обговорить с клиентом общую сумму оплаты и объяснить, что в нее включено, чтобы убедить его в обоснованности своих выкладок и в дальнейшем предотвратить всякие недоразумения. В любые времена, как в тяжелые, так и в достаточно благополучные, размер вознаграждения следует определять с учетом инфляции.

Оценивая стоимость своей работы, консультант должен учитывать следующие факторы: стоимость затраченного времени, имеющиеся у него профессиональные навыки и опыт, среднюю рыночную цену на аналогичные услуги, какие меры надо предпринять, по мнению клиента, и что требуется сделать в действительности.

Обычная причина, по которой денежные вопросы становятся камнем преткновения, - то, что сам консультант чувствует себя неловко при их решении, например, обсуждает их, как бы оправдываясь. Психотерапевтам, в особенности тем из них, кому посчастливилось иметь хорошего супервизора, известно, что дискомфорт в момент определения гонорара всегда свидетельствует о собственной нерешенной проблеме, которая может оказать разрушительное воздействие и на процесс терапии. Продолжая аналогию, скажем, что и в консалтинге недовольство клиента по поводу денег лишь символизирует другие проблемы его взаимодействия с профессионалом.

### **Счет клиенту**

По ряду причин счета, выписываемые консультантами, сильно отличаются от обычных счетов. В них нет привычного указания на характер и количество проделанной работы. Для этого есть свои причины. Ведь счет не является документом строгой секретности, и коль скоро любой клерк в бухгалтерии, заглянув в книги, сможет узнать, с



кем и о чем беседовал консультант, что же останется от принципа конфиденциальности? Кроме того, сами люди, беседующие с психологом, во время разговора будут сидеть как на иголках, поскольку понимают, что с ними занимаются за счет фирмы, то есть на средства коллег, и мало кому захочется выглядеть в глазах сослуживцев транжирой их денег, заработанных тяжким трудом.

Наконец, услуги консультанта просто принципиально не поддаются такому механическому дроблению. Во-первых, в течение дня он сотни раз контактирует с разными людьми, и каждый контакт может и должен быть им использован для оказания благотворного воздействия на работников компании. Во-вторых, далеко не все такие встречи достигают своей цели, но ясно это становится лишь по прошествии времени.

В идеале счет должен содержать только один пункт и передаваться в запечатанном виде с пометкой "лично" заказчику (главе организации или руководителю определенной структурной единицы, учитывая возникшую в последние годы тенденцию к децентрализации). Допускается, впрочем, указывать отдельной графой услуги вроде проведения семинаров, психологического обследования претендентов на вакантное место или повышение и т.д. Главное здесь не увлекаться, иначе может возникнуть впечатление, что деятельность консультанта в фирме не есть нечто целое и нераздельное, а простая совокупность разного рода мероприятий.

Кстати, не лишне будет напоследок рассмотреть вопрос, кому именно следует предъявлять счета. Лично мне кажется, что только высшему должностному лицу компании. Тем самым подчеркивается, что консультант трудится ради всей организации в целом, а не только, скажем, отдела кадров.

### **О пользе умения торговаться**

В идеале "продажа" консалтинговых услуг и психотерапевтической помощи должны бы мало чем друг от друга отличаться. Так, на первой сессии психотерапевт и клиент, составив определенное впечатление друг о друге, принимают решения: первый - о том, чем и как можно помочь второму; второй - в чем и насколько можно положиться на первого. Оба они, в сущности, понимают, почему и за что будет заплачена определенная сумма; это понимание может быть различным, но будет уточняться в процессе их совместной работы. Однако существует ряд факторов, усложняющих "продажу" консалтинговых услуг по сравнению с моделью, принятой в психотерапии.

Прежде всего, психотерапевта считают скорее "ученым", а за работу ученых следует или платить назначенную ими цену, или вообще к ним не обращаться. Консультант же в глазах клиентов выглядит деловым человеком, с которым вполне можно торговаться. А многие мои коллеги почему-то полагают, что заниматься меркантильными вопросами ниже их достоинства, и, обладая профессиональной способностью к убеждению, они не могут добиться от клиента хорошей цены. Дело в





том, что консультант воспринимается клиентом как *один из специалистов, продающих* свои услуги, - со всеми вытекающими отсюда гипотезами о тактике и приемах такой продажи. Если психолог испытывает дискомфорт при мысли о своей работе как о товаре, ему следует работать с этой проблемой - в противном случае его взаимодействие с клиентом с самого начала основывается на недоразумении.

Я бы посоветовал начинающим консультантам помнить об этой специфической ловушке, особенно если они пришли в консалтинг из других областей психологической практики. Мой опыт показывает, что в нашем деле есть множество возможностей (как явных, так и скрытых) научить клиента понимать и ценить труд консультанта. Однако первым "носителем" этой установки должен быть сам консультант. Со временем появится ореол значительности, а переговоры вести будет значительно легче. Опытный специалист с солидным послужным списком сам диктует условия заказчику - просто назначает сумму, и тот без разговоров ее выплачивает.

### **Несколько слов о маркетинге**

По-моему, нелегко найти более "трудный" рынок, чем рынок психологического консалтинга. Основная часть клиентов очень плохо осведомлена о сути оказываемых нами услуг и не улавливает связи между проблемами в их организации и психологией; а если и улавливает, то часто самонадеянно рассчитывает справиться с ними без помощи профессионалов. Нередко мне приходилось слышать: "Не пудрите нам мозги вашим научным жаргоном. Объясните конкретно, что вы делаете, и какая от этого нам будет польза?" И как растолковать человеку, привыкшему ко всему подходить с линейкой, весами и калькулятором, что работа психолога не измеряется в дюймах и фунтах? Вот почему за моими коллегами прочно укрепилась репутация далеких от жизни чудаков, засевших в башне из слоновой кости, работа которых стоит дорого, а результаты от нее неощутимы. Мы вызываем ассоциации с психическими отклонениями, "желтыми домами", смиренными рубашками, и порой нас просто боятся. Для успешной деятельности нам необходимо заручиться доверием высшего руководства, а там как раз и сидят наиболее недоверчивые люди, когда дело касается приглашения психолога. Поэтому правильно поставленный маркетинг нам крайне необходим.

Легче всего выжить солидным консалтинговым фирмам с постоянной клиентурой. Им не приходится никого убеждать воспользоваться услугами их специалистов. Прежние клиенты в беседе с друзьями дают восторженные отзывы о работе консультантов, а друзей донимают аналогичные проблемы - и вот клиенты идут один за другим. Вот почему прежде чем пуститься в "самостоятельное плавание", молодому специалисту следует потрудиться в одной из таких фирм, чтобы создать себе имя.



В 1970-х годах Верховный Суд вынес ряд решений, открывающих для консалтинговых компаний и независимых консультантов широкие возможности для рекламы. Сегодня специалисты по маркетингу работают с рынком консалтинговых услуг точно так же, как с любым другим рынком.

Теперь они изучают рынок, выпускают брошюры и буклеты, снимают телевизионные ролики, делают почтовую рассылку, печатают объявления в газетах, проводят рекламные семинары и т.д. Наиболее эффективный из этих методов, на мой взгляд, тот, который в максимальной степени способствует психологическому образованию потенциальных клиентов. А какой именно - решайте сами.

### **Когда пора остановиться**

Отношения с клиентом заканчиваются, когда общая цель либо достигнута, либо оказывается недостижимой. Конечно, понимание этого основано все на тех же отношениях доверия, существующих между психологом и фирмой-заказчиком. Мы начинаем свою работу с создания этих отношений, вырабатываем общее представление о ее целях и нужны лишь до тех пор, пока эти цели актуальны для организации-клиента.

Как-то раз президент небольшой компании вызвал психолога, чтобы он поработал с одним из его заместителей. Консультант отнесся к заданию серьезно, но после двух месяцев напряженного труда президент вдруг уволил незадачливого зама, и консультанту пришлось покинуть компанию. Позже, на протяжении ряда лет, его снова и снова вызывали туда для выполнения разовых поручений: уладить конфликт в руководстве, дать оценку кандидату на повышение - и всякий раз мой коллега, успешно справившись со своими обязанностями, оставлял фирму... до следующего обращения за помощью. В конце концов в душу к нему начали закрадываться сомнения: действительно ли он приносит пользу организации и ее работникам? Не превращается ли он потихоньку в невольное орудие самоуправства президента - человека упрямого, чрезмерно строгого к подчиненным и всегда уверенного в своей правоте? Очевидно, что момент выработки совместных целей работы выпал из процесса взаимодействия с заказчиком. И вот во время очередного вызова консультант прямо заявил, что хочет быть по-настоящему полезным компании, но для этого требуется установить более регулярные и длительные отношения, совершенно иные, чем те, которые существуют в данный момент. Президент извинился перед психологом, сказал, что подумает, и больше они никогда не встречались.

Вам ничего не приходит на память? Например, история с корпорацией "Неппо Лимитед" (см. главу 7), где руководство организации попыталось при помощи консультанта создать благовидный предлог, чтобы не сдержать обещание, данное рядовым служащим. Консультанту, возможно, стоило завершить или в корректной форме прекратить работу, чтобы не позволить организации-заказчику



использовать свои услуги сомнительным образом.

Консультант также прекращает отношения с компанией, когда поставленные им цели достигнуты, психологический климат в коллективе приведен в норму, и остается только сохранить полученные результаты. Психолога теперь надо приглашать лишь при угрозе нарушения имеющегося равновесия. Порой сам консультант считает, что сделано еще далеко не все, потенциал людей раскрыт не до конца, однако руководство фирмы не желает ломать существующий статус кво. Это мнение клиента, безусловно, надо уважать.

Один раз психолог работал с советом директоров хозяйственной ассоциации. Генеральный директор, в частности, жаловался на жесткие ограничения своей деятельности, навязанные ему учредителями ассоциации, которые мешают развернуться в полную мощь. Был проведен ряд собеседований: как генеральному директору, во-первых, убедить учредителей "слегка отпустить поводья", во-вторых, как ему самому научиться приспосабливаться к ситуации. Но усилия не увенчались успехом. Директор и консультант вместе пришли к выводу, что деловые отношения между ними следует прекратить, поскольку цели своей они не достигнут - учредители ассоциации упрямо этого не хотят.

Каковы бы ни были обстоятельства, при которых до срока прекращаются отношения с фирмой-нанимателем, если работа с ней была интенсивной и достаточно длительной, консультант обычно переживает случившееся как утрату, часто - с чувством подавленности и вины. Заключаются ли истинные причины разрыва в объективных обстоятельствах или промахах самого консультанта, ему приходится справляться с проблемой поддержания собственной профессиональной самооценки. Даже когда работа прекращается по совершенно не зависящим ни от психолога, ни от организации причинам (смена руководства компании "сверху", изменение ситуации на мировом рынке и т.п.), консультанта все равно не оставляют сомнения: а вдруг что-то все же можно было изменить? И даже в тех случаях, когда никто не может ни в чем упрекнуть психолога, переживание преждевременного окончания работы обычно оказывает влияние на то, с какими чувствами и установками он берется за следующий заказ. Впрочем, переживание утраты при своевременном завершении работы также "отбрасывает тень" на будущее.

Осознавание своей эмоциональной реакции на обстоятельства завершения отношений с клиентом составляет часть необходимой "работы консультанта над собой". Всегда имеет смысл заглянуть в себя, "отслеживая" трудноуловимые проявления бессознательных процессов: не слишком ли часто я объясняю сам себе, что сделал все возможное; что означает чувство апатии и нежелание начинать новую работу; является ли мой затянувшийся анализ собственных промахов здоровой рабочей процедурой или я, скорее, стремлюсь себя наказать; способен ли я искренне смириться с тем, что многие мои действия далеки от совершенства?..

Таких вопросов может быть очень много, а ответы на них



указывают профессионалу на те личностные проблемы, с которыми стоило бы поработать.

### **Я - консультант, вы - консультант, он - консультант...**

Есть много причин, по которым в фирмах можно столкнуться с другими консультантами. Допустим, два разных отдела наняли для себя двух психологов (порой даже из одной консалтинговой фирмы); или задание весьма объемно, срок его выполнения слишком ограничен, чтобы с ним мог справиться один консультант (скажем, за короткое время оценить множество претендентов на вакантное место); или руководство желает знать мнение двух профессионалов по беспокоящему их вопросу.

Как бы то ни было, вам надо исходить из интересов клиента, независимо от того, является ли коллега вашим сослуживцем, партнером или конкурентом. Важно достичь координации во множестве практических шагов. К ним относятся сами процедуры психологического обследования, форма описания их результатов, определение проблем заказчика и многое другое. Точки зрения двух консультантов и их методы, разумеется, могут не совпадать, но, поскольку интересы клиента являются безусловным приоритетом их работы, им стоит самим позаботиться о том, чтобы эти различия не создали путаницы и хаоса, а напротив, послужили формированию более полной и объемной картины. К сожалению, не все придерживаются этого правила, которое кажется столь простым и очевидным. Иногда дух бессмысленного соперничества заставляет консультантов больше думать, как бы продемонстрировать заказчику собственную компетентность, а то и косвенно принизить достоинства работы "соперника", чем добиваться настоящей координации действий.

Я не раз наблюдал, как трения возникали даже между специалистами из одной консалтинговой фирмы. Причин бывает множество, и часто в их основе лежит конфликт между разными подразделениями клиентской компании, где работают психологи. Некоторые из них начинают всячески отстаивать "своих", желая тем самым доказать собственную компетентность. Для предупреждения подобных коллизий, когда руководство фирмы направляет двух или более специалистов к одному заказчику, лучше назначить над ними старшего, призванного распределять задания, разрешать споры и преодолевать влияние местнических тенденций.

Если какая-либо организация является постоянным клиентом консалтинговой фирмы, к ней прикрепляют психолога для регулярного обслуживания. Иногда обстоятельства складываются так, что "старика", успевшего наладить с клиентом эффективные и доверительные отношения, переводят на другую работу и заменяют "новеньким", чему клиент, естественно, радоваться не может. С аналогичными проблемами, кстати, сталкиваются не только консалтинговые фирмы, но и аудиторские и юридические компании, и они уже отработали практику



снижения негативных последствий. Во-первых, в штат следует подбирать только профессионалов, приблизительно равных по уровню квалификации. Во-вторых, надо дать понять заказчику, что замена ни в малейшей степени не означает потерю клиентской репутации. В-третьих, сам консультант должен подготовить почву для своего преемника, постараться заочно создать о нем хорошее мнение на месте предстоящей работы. Тогда новичку не придется начинать с нуля или, более того, в атмосфере скрытой неприязни и постоянных замечаний: "Тот, кто был здесь до вас, наверное, сделал бы по-другому...". Последнее обстоятельство, по моему личному опыту, чертовски действует на нервы.

Я не раз указывал моим коллегам, что чувство профессиональной консолидации должно быть у нас развито на уровне инстинкта самосохранения. Кто поверит нам, если мы сами друг другу не верим?

### **Консалтинговые фирмы: взгляд изнутри**

Психолог, работающий в специализированной компании, чувствует себя гораздо более защищенным и уверенным в себе, чем "одиноким волк". Консалтинговая фирма занимается поиском клиентов, несет финансовую ответственность, обеспечивает юридическую защиту, короче, берет на себя множество функций, справиться с которыми "одиночке" гораздо труднее. А кроме того, это - место, где наконец можно почувствовать себя среди своих, немного отпустить себя, рассказать истории, похвастаться успехами, пожаловаться на неразрешимые проблемы - и тебя выслушают, ободрят, помогут советом, в худшем случае разделят ответственность за фиаско. Там можно не задумываться, какую роль выбрать и как ее сыграть. В стенах родной фирмы мы перестаем быть стопроцентными профессионалами и становимся обычными людьми, которых тоже мучают сомнения и которым есть чему поучиться. И как забыть про могучий источник информации - коллективный опыт?

Кроме того, будучи сам работником компании, консультант яснее представляет себе отношения между личностью и организацией, лучше разбирается в вопросах субординации и подчинения, полномочий и ограничений, инициатив и инструкций, сплоченности и разобщенности, самостоятельной и групповой работы и многого другого. Ему легче "влезть в шкуру" своих клиентов и понять, что у них происходит внутри.

Но не все и не всегда благополучно в консалтинговых фирмах. Некоторые из них предоставляют специалистам только кабинет да визитные карточки с собственным наименованием. В других руководство требует от психологов одного - денег, и ему безразлично, какими средствами обеспечивается поступление прибылей. Естественно, консультанты из таких фирм больше озабочены тем, как бы предъявить клиенту счет побольше, чем оказать реальную помощь людям. В результате они, пожалуй, становятся неплохими бухгалтерами, но перестают развиваться (и даже деградируют) как профессионалы.

Порой это принимает завуалированную форму, когда консультанты





получают гонорары в виде процентов с сумм, уплачиваемых фирме клиентом. В коллективе немедленно возникают враждующие группировки "бедных" и "богатых", причем в последней далеко не всегда оказываются самые квалифицированные. Просто коллегам повезло попасть в богатую организацию, они сумели подать себя и выколотить деньги из клиента. Но таких, как правило, меньшинство. Я уже упоминал, что в основном мои коллеги испытывают предубеждение против меркантильной стороны нашей профессии и предпочитают не торговаться. Не скажу, что они вполне правы, но речь сейчас не об этом. Фирма, которая практикует подобную форму вознаграждения своих консультантов, не должна удивляться, если клиенты начинают жаловаться на дороговизну услуг, а в самом коллективе процветает дух нездорового соперничества, зависти, взаимного недоверия. Единственным разумным выходом, на мой взгляд, является система фиксированных окладов с выплатами премий по общим финансовым результатам деятельности компании. Причем каждый консультант должен предоставлять руководству отчет о работе, проделанной с клиентом, и оно уж решит, насколько квалифицирован тот или иной специалист.

Возникает вопрос: кому же принадлежит будущее - крупным фирмам или независимым консультантам? По этому поводу уже высказывалось столько точек зрения, их сторонники приводили столько убедительных аргументов, что большинство знатоков давно уже обходят проблему стороной как явно безнадежную и неразрешимую. Но я хотел бы сейчас нарушить молчаливое соглашение и попытаться в двух словах изложить свою точку зрения.

Итак, как показывает статистика, оборот на рынке психологического консалтинга контролируется фирмами и независимыми консультантами примерно поровну. Причем независимые, заметно уступая по охвату клиентов, берут их "качеством": именно "одиночки" главным образом консультируют менеджеров крупнейших корпораций и получают от них самые высокие гонорары. Но если изучить трудовую биографию этих "гордых корифеев", окажется, что почти все они начинали свою карьеру в штате специализированной фирмы, где набрались опыта, составили себе имя и завели связи в деловых кругах, после чего и смогли пуститься в "одиночное плавание".

Вывод таков: обе формы психологического консалтинга будут существовать параллельно неопределенно долгое время, и ни одной из них, по-видимому, не суждено вытеснить другую.

## ЭПИЛОГ

*Да, но чем же в конце концов  
делает психолог-консультант?*

Наша работа, безусловно, приносит удовлетворение, однако некоторые из его источников по-настоящему могут быть нами оценены



только с течением лет. Именно они "никогда не приедаются", в то время как азарт решения "трудной головоломки", вкус победы и другие, так сказать, спортивные радости со временем все же оказываются преходящими.

Во-первых, мне доставляет огромное удовлетворение видеть, как день за днем, медленно, но неуклонно, в организации формируется психологическая культура, как все больше внимания в ней уделяется людям и их внутреннему развитию, как способность понимать коллег и подчиненных постепенно становится естественной потребностью не только высшего руководства, но и каждого служащего; как фирма начинает защищать интересы каждого сотрудника не меньше, чем сотрудники - интересы фирмы. Когда этот процесс "психологизации" пронизывает все уровни системы, он становится необратимым: новые люди, приходящие на работу в такую организацию, воспринимают ее особую атмосферу как часть традиции, которая передается от одного "поколения" сотрудников к другому.

Во-вторых, я испытываю величайшее удовлетворение, когда мне удается помочь человеку "вырасти", преодолеть свои барьеры и получить доступ к собственным ресурсам эффективной работы и здоровых отношений. В жизни такого человека обязательно настанет час, когда обстоятельства дадут возможность проявиться; степень психологической готовности к этому "звездному часу" растет годами. Часто этот момент бывает связан с испытаниями, через которые приходится пройти организации, и наличие в ее "команде" таких людей может определить ее дальнейшую судьбу.

Случались в моей практике и разочарования. Самым большим стала история разрушения годами созданного. В одной компании, с которой я сотрудничал много лет, появился новый президент, не пожелавший вникать в неуловимые тонкости человеческой "экосистемы" коллектива. При первой же встрече со мной он твердо сказал, что не нуждается в услугах психолога.

- Я ничего не имею против вас лично, - поспешил добавить новый руководитель, - просто я вообще не доверяю консультантам.

В конце концов ему пришлось уйти - но лишь после того, как покинули фирму или были уволены лучшие работники, компания понесла тяжелые потери, поставившие под угрозу само ее существование, а плоды моего трехлетнего труда оказались безвозвратно утерянными. Впрочем, почему же безвозвратно? Те, кто были вынуждены удалиться, унесли с собой частичку прежнего настроения своей организации на новые места, куда они впоследствии устроились, и посеянные когда-то семена продолжали давать плоды.

Когда меня прямо спрашивают, чем же все-таки я занимаюсь как психолог, я невольно становлюсь в тупик. Если я опишу, что я делаю, это будет слишком просто. Если я постараюсь объяснить, чего я хочу добиться, это будет чересчур эфемерно. Если я начну приводить примеры, это будет, пожалуй, очень уж приземленно.

В чем заключается моя работа? В том, чтобы никогда не торопиться



с ответом? В том, чтобы выслушивать всех и каждого, стараясь почувствовать уникальность любого из собеседников? Так и хочется сказать: "Чтобы понять, чем занимается консультант, надо стать им".

Но теперь, когда я уже могу считать себя хорошим специалистом, я уверенно заявляю: это глубокое заблуждение. Дорогу осиливает идущий, и вовсе не обязательно иметь диплом о специальном образовании, чтобы уметь понимать людей - с ними надо общаться. Специальное образование - лишний повод почувствовать уверенность в своих силах, как страховка на поясе воздушного гимнаста.

И сейчас, когда я пишу последние строки и собираюсь поставить точку, мне не дает покоя вопрос: "Чем же, черт возьми, занимается автор книги?"



## Приложение 1

### ЧТО НУЖНО УЗНАТЬ В ХОДЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ

Цель приведенных ниже вопросов - стимулировать размышление о тех характеристиках испытуемого, которые могут вас заинтересовать в ходе психологического обследования.

Этот раздел составлен с использованием неопубликованных материалов доктора Эдварда и доктора Глейзера. Я бесконечно благодарен им за любезное разрешение напечатать выдержки из их трудов и редактировать по своему усмотрению. Многие также заимствованы из наблюдений Уотсона Уилсона и Даниэля Тира.

#### Интеллектуальные характеристики

Каков в целом уровень интеллекта испытуемого? Какова его способность мыслить логически, аналитически, абстрактно, конкретно? Есть ли какие-либо виды задач, которые ему решать особенно легко или особенно трудно? Наблюдается ли заслуживающая внимания неравномерность в развитии различных сторон интеллектуальной деятельности?

Каков словарный запас испытуемого? Каковы его характерные особенности построения предложения? Есть ли в его речи какие-либо специфические обороты и конструкции (обилие вводных оборотов, частое употребление сослагательного наклонения и т.д.)? Свободно ли он (она) владеет речью? Как строится рассуждение, описание, повествование? Каковы особенности паравербальных характеристик (темпа, интонация, рисунок пауз) и каков их психологический смысл? Есть ли области (темы), в которых речь испытуемого строится иначе, чем обычно? В какой области его лексикон наиболее богат - в технической сфере, в повседневном общении и т.п.?

До какой степени эмоциональные факторы влияют на продуктивность умственной деятельности? Может ли испытуемый сохранять сосредоточенность, концентрацию в ситуации давления (например, в ситуации дефицита времени)? Боится ли он (она) неуспеха при решении интеллектуальных задач? Какова его (ее) тактика в ситуации риска неуспеха? Как он (она) реагирует на комментарии? Использует ли он (она) свой умственный потенциал в полной мере? Если нет, то какие резервы остаются незадействованными и почему?

Каковы характерные "рисунки" или "стили" решения задач? Преобладает ли аналитический или интуитивный подход? До какой степени мышление гибко или стандартно? Выполняет ли он (она) задания методично, на одном дыхании, ищет ли "хитрые" решения или использует традиционные и т.д.? Ближе ли испытуемому оперирование абстрактными понятиями или предпочтения отдаются конкретному



уровню? Важно ли для него (нее) наглядно представить себе содержание задачи? Каковая скорость и другие динамические характеристики умственной деятельности? Свойственно ли ему (ей) забегать вперед, перепроверять отдельные шаги решения и т.д.?

Отличается ли интеллектуальная деятельность испытуемого достаточной упорядоченностью (выражено ли внимание к деталям, последовательность; структурирован ли процесс)? Если да, то перерастает ли это в чрезмерную обстоятельность, "вязкость" или избегание любых нетривиальных ходов? Или испытуемый склонен действовать методом проб и ошибок, пока не найдет правильного решения? Насколько быстро он (она) теряет интерес к задаче, которую не может решить сразу? Способен ли сам у себя найти ошибки? Как скоро он (она) обнаруживает признаки неверного решения и какими способами подтверждает свои подозрения; способен ли легко отказаться от не оправдавшей себя гипотезы?

Задаёт ли испытуемый вопросы, ищет ли дополнительных подсказок или предпочитает разобраться самостоятельно? Способен ли он (она) резко изменить подход при изменении характера задач? Доверяет ли себе в случае, когда задача оказывается неожиданно простой, или перепроверяет исходные данные, ищет подвоха? Пытается ли выполнять задания "по аналогии с предыдущим" и как скоро меняет тактику, выяснив, что это невозможно?

Насколько развита способность выделять главное, отличать необходимое от избыточного, важное от неважного? Выражена ли способность сводить сложное к простому, разделять проблему на части, выстраивать иерархию частей, прояснять недостаточно определенные инструкции?

Способен ли испытуемый поставить перед собой какие-либо цели и определенным образом структурировать их, расставить приоритеты или для него желательна заданная извне структура? Как организован процесс перехода от идей к решению и, далее, к определенным действиям по обеспечению этого решения? Как используются имеющиеся знания - адекватно заданию или избыточно, как если бы они обладали самооценностью? Умеет ли он (она) на практике применить теоретические знания, которыми обладает? Настойчив ли он (она) в претворении принятых решений в жизнь?

Может ли он (она) принимать компетентные решения в ситуациях неопределенности (недостатка информации), срочной необходимости сделать выбор и других "конфликтных" ситуациях? Возможно ли решение субъективно трудных задач наиболее "экономным" способом, без чрезмерного напряжения? Требуют ли задачи повышенной сложности дополнительного времени? Может ли он (она) в этих условиях сосредоточиться на главном? Свойственна ли испытуемому настойчивость при достижении результата?

Может ли испытуемый оперировать фактами? Способен ли он (она) устанавливать связь между событиями, на первый взгляд никак не связанными друг с другом? Под силу ли ему это, если суть вопроса





выходит за рамки его профессиональной деятельности? Свойственно ли ему (ей) целостное видение проблемы, способность учитывать контекст? Свободно ли устанавливается связь между отвлеченными идеями?

Свойственны ли испытуемому любопытство, тяга к познанию нового, широта взглядов и интересов? Следит ли он за достижениями в той области, в которой работает, или в других сферах?

Способен ли испытуемый предугадывать развитие событий, "играть на опережение" или он пассивно принимает случившееся как данность?

Наделен ли испытуемый творческим воображением? Может ли он (она) представить себе вещи, далеко выходящие за пределы повседневной реальности? Служит ли ему воображение источником идей, которые применимы для решения практических задач?

Насколько объективно мышление испытуемого? Строит ли он свои выводы на основании фактов и строгой логики, или над ним довлеют предрассудки, предубеждения, стереотипы? Может ли он спокойно выслушать мнение собеседника и беспристрастно проанализировать его? Способен ли "очистить" разум от влияния эмоций?

Может ли испытуемый улавливать различные тонкости, нюансы и оттенки, или для него больше характерно "черно-белое" мышление? Не склонен ли он чрезмерно упрощать?

Насколько критично мышление испытуемого (в частности, отличается ли он способностью к конструктивной самокритике)? Развита ли способность к корректному мышлению - "интеллектуальная честность"? Выражена ли способность твердо придерживаться верного решения или мышление характеризуется зависимостью, уязвимостью по отношению к влияниям?

В состоянии ли испытуемый оценить свой собственный интеллектуальный уровень и принять эту оценку? Как реагирует на то новое в себе, что обнаруживает в процессе работы над заданиями? Обладает ли способностью непосредственно интегрировать свои наблюдения в более общее представление о себе?

Реально ли испытуемый оценивает свои возможности? Не переоценивает ли или недооценивает он их?

Вкратце фундаментальные вопросы этого раздела обследования таковы:

- Каков *уровень* умственных способностей испытуемого?
- Какие *стороны* интеллекта у него наиболее развиты?
- Как он (она) *использует* свои способности?

### **Эмоциональные характеристики**

Каков общий эмоциональный настрой испытуемого? Находится ли он (она) в спокойном состоянии или, наоборот, в состоянии постоянного нервного напряжения? Какие из эмоциональных реакций носят ситуативный характер и связаны с обследованием, а какие составляют



эмоциональный фон? Какую окраску имеет его юмор - черную или светлую? Объясняются ли его эмоциональные колебания внутренними или внешними причинами? Оптимист он или пессимист? Озабочен ли он своим будущим или беззаботен?

До какой степени испытуемый свободен от чрезмерной тревожности, страхов, навязчивостей, чувства вины, враждебности, невротических или психосоматических симптомов? Свойственна ли испытуемому открытость или замкнутость? Находят ли переполняющие его чувства выход в мыслях, словах или поступках?

До какой степени испытуемый свободен от потребностей в невротическом самоутверждении? Ориентирован ли он (она) на чрезмерное проявление психологических защит? Повышен или понижен уровень его (ее) чувствительности в отношении эмоционально значимых стимулов? Относится ли он (она) к себе слишком серьезно или, напротив, недостаточно серьезно? Способен ли он (она) свободно признать ошибку, может принять поражение и продолжать "соревноваться"? Или допускает сравнение с другими людьми только тогда, когда они в его пользу? Насколько он (она) способен "выложиться" для достижения своей цели и насколько - расслабиться и не стремиться *постоянно* чего-либо достигать?

Что для него (нее) важнее - цель или средства? Откажется ли он (она) скорее от цели ради средств или от средств ради цели? Насколько испытуемый устойчив к стрессам? Способен ли он (она) проявлять инициативу и продолжать действовать в ситуации критики в свой адрес, отвержения, длительного ожидания, скуки, фрустрации, утомления? В чем он (она) черпает силы, когда в течение длительного времени приходится "держаться удар"?

Каков запас его (ее) жизненной энергии, "витальность"? Как обстоит дело с "вкусом к жизни", высок ли уровень мотивации в целом? Важно ли для испытуемого получение промежуточных результатов в своей работе, чувство завершенности как мотивирующий фактор? Не тратится ли слишком много психической энергии на попытки подавить негативные эмоции, настроиться на работу и собраться или непродуктивное переживание прошлых ошибок? Склонен ли испытуемый скорее к поиску готовой (внешней) структуры или к самостоятельному структурированию деятельности? Обладает ли он (она) мотивацией к совершенствованию конкретных навыков, любит ли ситуации, где можно их продемонстрировать?

До какой степени этому человеку свойственно быть объективным, не мешает ли в этом множество "любимых мозолей", запретных тем, подавленных чувств, глубоко укоренившихся предрассудков? Нет ли в его (ее) характере подозрительности, недоверчивости, скептицизма или циничности?

Какова степень эмоциональной зрелости данной личности? Чувствует ли себя человек независимым, целостным, ответственным за происходящее с ним? Осознает ли собственные чувства и способен ли их контролировать? Много ли ему нужно, чтобы выйти из себя? Не



чрезмерно ли он погружен в себя и потребности своего “эго” - то есть способен ли конструктивно воспринять требования жизни и ее “испытания на прочность”? Может ли отделить необходимый самоанализ от избыточного самокопания, самоуважение от самолюбия, здоровое желание выполнять свою работу как можно лучше - от перфекционизма? Насколько сильно и целостно его (ее) чувство уникальности собственной личности и где оно переходит в нарциссизм? Осознает ли человек свой внутренний диалог и если да, то каков общий тон этих диалогов? Насколько развиты и дифференцированы “Я-образ” и “Я-концепция”?

Насколько упорен испытуемый в преодолении препятствий? Как он предпочитает действовать, если первый натиск не приносит результата: временно отступит и будет выжидать благоприятного момента или немедленно повторит попытку? Умеет ли он (она) сохранять спокойствие при неудачах? Не теряет ли уверенности в себе, если его планы внезапно начинают рушиться? Способен ли испытуемый сохранять свою линию поведения или позволяет потоку событий увлечь его в любом направлении?

Способен ли испытуемый переносить одиночество? Если да, то в течение какого времени?

Какая жизнь больше привлекает испытуемого - размеренная и предсказуемая или дающая ему необходимое ощущение новизны и риска? Что для него важнее - эмоциональная стабильность или постоянная смена ощущений? Доволен ли он (она) своей жизнью в этом плане?

Есть ли у испытуемого система моральных норм, достаточно ли четкое мировоззрение? Признает ли он (она) существование ценностей, ради которых можно пожертвовать всем, и если да, то какого они рода? В состоянии ли испытуемый четко сформулировать свои взгляды и представления?

Как он относится к служебным, семейным, этическим и прочим обязанностям? Чувствует ли он себя в долгу перед коллективом, обществом? Если да, то почему? Когда он (она), по его мнению, может считать свой долг исполненным?

Демонстрирует ли он (она) способность контролировать и быть под контролем, “вести” и следовать за кем-то, переносить вынужденную пассивность и проявлять необходимую активность?

Готов ли испытуемый признавать над собой чью-то власть, или любое подчинение чужой воле вызывает у него протест? Насколько он (она) умеет адаптироваться в коллективе, принимать его неписанные правила, цели, рабочий ритм? Ставит ли он (она) искренность и прямоту в общении выше деликатности и такта? Способен ли испытуемый приобретать доверие окружающих?

Может ли этот человек признать чью-то власть над собой без внутреннего протеста и обиды? Умеет ли он прощать и просить прощения?

Обладает ли способностью “освежать” свои чувства, разум и дух, находить новые оттенки, поддерживать собственный интерес к уже



известному, не позволяя ему стать источником скуки и раздражения?

Доступны ли этому человеку дальние и высокие цели и идеи, выходящие за рамки непосредственных обязанностей, личных перспектив и даже личного бытия? Что поддерживает его (ее) в минуты сомнения, отчаяния или горя? Обладает ли этот человек способностью последовательно проявлять добрую волю в отношении себя, окружающих и жизни в целом?

### **Мотивационные характеристики**

Каков уровень побуждений данной личности, какие основные потребности, как представляется, "двигают" этого человека по жизни? Носят ли эти потребности скорее внешний или скорее внутренний характер? Как индивид выражает эти потребности в своем поведении? Наблюдаются ли значительные "перепады" в том, как проявляются различные потребности, не свойственно ли каким-то из них пребывать в подавленном, постоянно неудовлетворенном или чрезмерно обостренном состоянии? Или, возможно, все потребности кажутся несколько "стертыми", что может отражать снижение уровня побуждений или, например, значительную амбивалентность? Если какая-то потребность сильна, отражает ли это конфликты, травмы или компенсаторные механизмы детства, а если это так, научился ли индивид ставить себе зрелые и достижимые цели для удовлетворения этой потребности? Отрицает ли человек какие-то из своих потребностей вовсе, и если это так, до какой степени они управляют его поведением на бессознательном уровне?

Стремится ли испытуемый установить с кем-нибудь прочные дружеские отношения, и если да, то как он сам это объясняет? Какова истинная причина желания наладить контакт? Если испытуемый держится в стороне от всех, то не лежит ли в основе уединенности простое нежелание общаться или боязнь быть отвергнутым? Необходима ли ему постоянная эмоциональная поддержка или он в состоянии помогать себе сам?

До какой степени поведение испытуемого обусловлено его потребностью существовать и действовать совместно с другими, принадлежать к группе или коллективу? Если эта потребность сильна, то указывает ли это на личностную зрелость и высокий уровень социальной адаптации или на поиск зависимости, инфантильное стремление к "симбиозу"? С другой стороны, до какой степени этому человеку важно полагаться только на себя самого? Если такая тенденция к самодостаточности присутствует, то ведет ли она к здоровой способности сотрудничать, обращаться за помощью и работать "в связке"?

До какой степени человеку необходимы внешние ограничения и рамки? Если психологический комфорт тесно связан с их наличием, отражает ли это дефицит психологической безопасности? Ведет ли к ригидности, пассивности и отказу от любых попыток предпринимать



действия с не вполне предсказуемым исходом? С другой стороны, является ли этот человек "завоевателем", без конца расширяющим границы возможного, на которого, что называется, управы нет? Может ли он в этом случае принять необходимость разумных ограничений, работать внутри структуры и терпимо относиться к правилам и нормам или есть вероятность высокой импульсивности, постоянной дестабилизации любой ситуации, неоправданного риска?

Обладает ли испытуемый честолюбием, жадой власти? Если да, в какой мере она определяет его поведение? Объясняется ли стремление к высокому положению желанием управлять, иметь в руках полномочия? Или причина кроется в независимом характере испытуемого, для которого неприемлемо подчинение чужой воле, что, в свою очередь, может отражать страх перед чувством беспомощности, уязвимости или "отыгрывания" инфантильных фантазий на тему всемогущества? Если испытуемый осуществит свои мечты, не будет ли его руководящий стиль жестко авторитарным не будет ли его лидерство основано на гиперкомпенсации чувства малоценности или иных невротических механизмах? А если испытуемый предпочитает не быть лидером и предоставляет другим право принимать решения и нести ответственность, каков качественный состав этой установки? Отражает ли она истинную готовность быть всего лишь исполнителем или это смирение ложное и в его основе лежит пассивно-агрессивная позиция?

Получает ли испытуемый удовлетворение от решения логических задач, использования своей способности рационально мыслить, теоретического творчества? Являются ли эти способности средством самовыражения или направлены на достижение цели? Стимулирует ли его (ее) активность трудная задача, любит ли этот человек "поломать голову" над ее решением? Не ведет ли эта тенденция к превращению его (ее) деятельности в разновидность интеллектуальной игры, отрицанию других ценностей, нежели интеллектуальные, или резонерству?

Подчинено ли поведение испытуемого в большей степени требованиям текущего момента или он живет ради далеких перспектив? Может ли он ограничить себя во имя чего-то большего, чем личные интересы?

До какой степени ему (ей) свойственно реагировать на текущую ситуацию, "пользоваться моментом", то есть до какой степени тактические соображения перевешивают стратегические в его картине мира? Если дело обстоит так, способен ли он (она) все же пожертвовать сиюминутными преимуществами ради стратегической цели, не будет ли его (ее) внимание постоянно отвлекаться "текучкой"? Существуют ли внутренние механизмы разумного ограничения собственной предприимчивости?

Насколько сильно у испытуемого чувство принадлежности к определенному социальному слою? Ценит ли он такие вещи, как престиж, общественный статус? Если да, нет ли в его характере претенциозности, снобизма, погони за внешним блеском? Или испытуемый предпочитает не отождествлять себя ни с одной





общественной группой? Если да, то по какой причине? Из крайнего индивидуализма, из желания жить только своим умом, или им движет подростковый нонконформизм, страх быть отвергнутым, сомнения в собственной социальной адекватности?

Движет ли действиями испытуемого потребность “превзойти себя”, и если да, то отражается ли она в склонности заниматься тем делом, которое развивает его способности, дает ощущение успешного решения все усложняющихся задач? И если да, насколько глубоко он (она) рефлексировал, в какой мере избирательно относится к тем целям, которые выбирает? Не возникает ли у него (нее) потребности в том, чтобы все время находиться в центре внимания, не превращается ли потребность постоянно “перекрывать вчерашний рекорд” в своего рода навязчивость, которая управляет его (ее) поведением? Возможно, в этой потребности присутствует элемент нарциссического самоупоения? Каковы истинные критерии выбора следующей цели? А если очевидна противоположная потребность - оставаться в тени, скрывать свои реальные достижения, то что стоит за ней: истинное смирение или страх перед мнением окружающих?

Наделен ли испытуемый духом соревновательности, стремлением победить, одержать верх над соперником? Нет ли у него жажды выиграть любой ценой? Умеет ли он проигрывать?

Если испытуемый сам по доброй воле не включится в состязание, приложит ли он все силы для завоевания первенства, будучи вовлеченным в состязание по стечению обстоятельств?

Проявляет ли испытуемый сильную потребность в порядке, внимание к деталям, ведет ли его (ее) эта потребность к красивым рабочим решениям, мастерству или, скорее, к одержимости порядком ради него самого? А если испытуемый нуждается в спонтанности и творческом беспорядке, означает ли это, что он наделен редкой способностью легко переносить неопределенность и получать удовольствие от непредсказуемости, и до какой степени эти качества уравновешены способностью удерживаться в рамках, не упускать подробностей и “держат след”?

Общая установка при проведении этого раздела обследования ясна любому профессионалу: не бывает “хороших” и “плохих” потребностей; их истинное воздействие можно оценить лишь по тому, как они реализуются во взаимодействии индивида с миром.

### **Понимание себя и окружающих**

До какой степени дифференцированна и объективна “Я-концепция” испытуемого? Осознает ли он (она) свои собственные тенденции, возможности, ограничения, сильные и слабые стороны? Склонен ли он (она) к самоанализу и не превращается ли этот анализ в самооправдание или самобичевание? Знает ли он (она), каковы его (ее)



глубинные потребности и отвечают ли им его (ее) жизненные цели?

Сформирован ли у него (нее) реалистический и “правильный” уровень притязаний? Соответствует ли его (ее) “Я-образ” тому, как его (ее) видят окружающие? Часто ли ему (ей) приходится удивляться поведению или отношению других людей? Думал ли он (она) когда-либо об этом?

Способен ли человек воспринимать любой опыт как отправную точку для роста и изменения? Каковы его (ее) “слепые пятна” - области “психологической слепоты” или искажения реальности, обусловленные прошлым опытом и спецификой личностных проблем?

Можно ли наблюдать признаки вытеснения, подавления, рационализации, проецирования на других или иные механизмы психологической защиты, препятствующие своевременному пониманию собственных мыслей, чувств, поступков?

Установлено ли равновесие между внешними и внутренними источниками информации о себе и о мире? В равной ли мере доступно использование вербальных и невербальных “ключей” к интерпретации ситуации?

До какой степени и какими конкретными способами этот человек пытается понимать и оценивать других людей и их реакции? Интересны ли они ему (ей)?

В состоянии ли испытуемый почувствовать невысказанные установки и эмоции и лежащие за ними мотивы? Способен ли он (она) распознать ложь или блеф? Склонен ли он (она) к той или иной систематической ошибке в своей оценке окружающих?

Действительно ли испытуемый внимателен к индивидуальным различиям или склонен к “расширительному толкованию” нескольких наблюдений и закономерностей?

Обладает ли он (она) способностью наблюдать и интерпретировать тонкие, малозаметные детали в поведении других людей?

Видит ли он (она) скрытые психологические механизмы в описании организационных или производственных проблем?

Свойственно ли ему (ей) представлять себя “в шкуре” другого человека, эмпатически сопереживать, при этом не отождествляясь с кем-то?

Склонен ли он (она) вникать в скрытые мотивы поступков окружающих? Свойственна ли ему (ей) терпимость в отношении слабостей других людей или ему (ей) доставляет удовольствие их критиковать?

Присуще ли ему (ей) уважение к восприятию реальности, взгляду на мир и ценностям, не похожим на его собственные?

Как этот человек использует свое понимание психологической реальности - для того, чтобы приспособиться, адаптировать ситуацию к собственным нуждам, манипулировать окружающими, “спасать” или контролировать других людей?

Можно ли что-нибудь сказать об умении данной личности поддерживать равновесие между своими потребностями (чувствами,



идеями и пр.) и нуждами других людей?

Развит ли навык "перевода" с одного субъективного языка на другой, когда в общении не хватает взаимопонимания?

### **Характеристики общения**

Ведет ли себя испытуемый в обществе дружелюбно, открыто, доброжелательно? Заинтересован ли он в общении? Кто он по складу характера - экстраверт или интроверт? Насколько естественны, непринужденны его манеры, нет ли в них жеманства, претенциозности, явного желания заслужить одобрение? Подчеркивает ли он на людях особенности своего положения или статуса?

Постоянен ли стиль его поведения или меняется в зависимости от времени, обстоятельств, настроения? Насколько свободно течет его речь? Умеет ли испытуемый направлять ход беседы, менять тему разговора, возвращать его в прежнее русло?

Не держится ли испытуемый как-то особенно с людьми, от которых рассчитывает получить какие-либо выгоды, и если да, то как?

Считает ли он, что все хорошо настроено по отношению к нему, или напротив, готов каждого подозревать в недобрых намерениях?

Есть ли тип людей, который вызывает у испытуемого особое расположение или особую неприязнь? Если да, то какой именно?

Умеет ли испытуемый прощать или ему свойственны злопамятность и мстительность? Склонен ли он рассматривать коллег как партнеров или как соперников, конкурентов?

Способен ли этот человек испытывать и принимать искреннее уважение? Склонен ли он (она) к сотрудничеству или соревнованию? Взаимодействует ли он (она) с другими людьми прямо или предпочитает обходные маневры? Создает ли вокруг себя атмосферу теплоты или холода, покоя или напряженности, доверия или подозрительности?

Развита ли у него (нее) способность облегчать окружающим общение: помочь разговориться или сформулировать мысль, разрядить обстановку шуткой, внести ноту уверенности в ситуации паники и т.д.?

Есть ли в поведении этого человека косвенные признаки "нарушений грамматики общения": грубости, самоуверенности, склонности к издевательствам вместо критики, беззастенчивого манипулирования собеседником и т.д.?

В какой мере испытуемый ценит время другого человека? Не пытается ли создать впечатление крайней занятости и спешки?

С какими людьми у испытуемого легче всего устанавливается контакт, какие остаются "крепким орешком"?

Располагает ли этот человек к доверию? Может ли он проявлять должную твердость в неприятной для себя ситуации? Способен ли он (она) уравновесить дипломатию, пристойность и такт, с одной стороны, и прямоту и твердость позиции - с другой?

Каковы различия в его (ее) поведении с подчиненными, равными и



вышестоящими?

Может ли он (она) уважать идеи и оценивать заслуги людей, к которым испытывает личную неприязнь?

Способен ли он (она) воодушевлять подчиненных? В состоянии ли он (она) замечать и обращать на пользу дела лучшие качества тех, кто ниже его по социальному статусу, образовательному уровню или умственным способностям?

Хороший ли слушатель этот человек? Чувствует ли он (она), когда лучше говорить, а когда слушать? Способен ли он (она), слушая, искренне стремиться понять собеседника и позитивно использовать полученную информацию?

Наложила ли на поведение испытуемого отпечаток его принадлежность к определенной национальной, расовой, географической, социокультурной, языковой и пр. группе? Если да, то насколько глубокий? Не препятствует ли это порой нормальному общению? Может ли испытуемый тактично вести себя с учетом межкультурных различий? Достаточно ли хорошо он (она) себя чувствует, общаясь с людьми других возрастных групп? Характерно ли для него (нее) желание понять людей, отличающихся от него (нее) по возрасту, полу, цвету кожи, вероисповеданию и т.д.?

### **Деловые характеристики**

Как испытуемый относится к своей нынешней работе? Чего он хочет от нее добиться? Каковы его (ее) честолюбивые планы и амбиции? Каков уровень профессионализма испытуемого в настоящий момент?

Может ли он (она) управлять, проявлять инициативу, организовывать, планировать? Какие планы ему лучше удаются: тактические, стратегические, те и другие или ни те ни другие? Насколько детальны и подробны составляемые им (ею) планы? Умеет ли испытуемый планировать с учетом расстановки приоритетов?

Способен ли он (она) находить сразу несколько путей решения проблемы? Учитывает ли он (она) при этом текущую обстановку? Тщательно ли взвешивает “за” и “против” в отношении каждого из путей? Обладает ли испытуемый достаточной настойчивостью и энергией, чтобы привести свои замыслы в исполнение?

Насколько упорен он (она) в достижении цели? Может ли перенести длительный период сплошных неудач?

Готов ли испытуемый взять на себя бремя ответственности, сопряженное с высоким руководящим постом?

Быстро ли ему (ей) удастся схватывать суть дела? Склонен ли испытуемый, работая над проблемой, делать все в традиционной последовательности или сначала стремится выполнить наиболее или наименее приятную часть работы? Умеет ли он (она) распоряжаться временем? Понимает ли принципы, по которым должен действовать механизм его бизнеса? Может ли применять их на практике?



Способен ли испытуемый параллельно заниматься несколькими вопросами в условиях ограниченного времени на их разрешение?

Дано ли ему (ей) ощущать себя членом коллектива как единой команды? Болеет ли он (она) душой за его поражения и победы, потери и достижения? Может ли он (она) проникнуться взглядами коллектива, воспринять его убеждения?

Как испытуемый относится к руководству? Как к сведущей и направляющей силе или как к тормозящему и сковывающему фактору? Если правильно второе, то не приводит ли такая установка к конфликтам с начальством и иным организационным проблемам?

В каких условиях испытуемый лучше ориентируется: когда ситуация труднопредсказуема и исполнителю предоставляются широкие полномочия, но и возлагается ответственность за решения, принятые им на свой страх и риск; либо когда все уже известно и можно действовать по шаблону? Стимулируют ли испытуемого указания "сверху" или только расстраивают, выбивают из колеи?

Как испытуемый представляет себе суть лидерства: как умение заставить окружающих подчиняться приказам или как умение вызывать у них желание исполнять эти приказы? Заботится ли он о развитии своих подчиненных? Учит ли он их, старается ли, чтобы задание, полученное каждым работником, не превышало его способности? Чувствует ли он себя ответственным перед подчиненными за решения, принятые вышестоящим начальством?

Знает ли испытуемый, на что способен каждый из его работников? Прислушивается ли он к их замечаниям? Готов ли поддерживать инициативы "снизу"? Поощряет ли активное участие рядовых служащих в деятельности по улучшению работы организации?

Старается ли этот человек своевременно информировать людей обо всем, что их непосредственно касается? Может ли (и захочет ли) он (она) объяснять мотивы своих действий? Выражено ли умение делегировать полномочия, разделять ответственность или испытуемый склонен к сверхконтролю (гиперопеке)? Избегает ли действий "через голову" или "за спиной" коллег?

Как можно охарактеризовать руководящий стиль испытуемого: поверхностный, доброжелательный, открытый, жесткий, динамичный, порывистый, требовательный, консервативный, рискованный, осторожный, вызывающий, либеральный, авторитарный? Предпочитает ли он воздействовать убеждением, принуждением, личным примером или иными методами?

Какие конкретные проблемы следует принять во внимание руководителю этого человека, чтобы получить от него на работе максимальную отдачу, способствовать его росту и учесть реальные потребности?

Легко ли руководить этим человеком? Нуждается ли он (она) в структуре, трудных задачах, вызывающих азарт, похвале, публичном признании, конкретных советах, постоянной обратной связи, спокойном и предсказуемом окружении, тесном сотрудничестве в рамках рабочей





команды, свободе и доверии, жестких ограничениях, времени на обдумывание или чем-то еще?

Как будет реагировать этот человек, если какая-либо из его (ее) потребностей такого рода долгое время остается неудовлетворенной? Каких реакций следует ожидать в ситуациях стресса, искушений, потерь, провалов или разочарований?

Что он (она), скорее всего, станет делать, столкнувшись с неизбежным риском, неопределенностью, отвержением, потерей контроля или "нечестной игрой" с чьей-то стороны?

\* \* \*

На первый взгляд кажется, что вопросов бесконечное множество; ответы на некоторые из них выглядят чрезмерно прямолинейными, а на другие в ходе психологического обследования так и не остается ответить. Я убежден в том, что никто и никогда не составит исчерпывающего перечня вопросов такого рода, да это и не нужно: их основное назначение - привлечь внимание консультанта и человека, сидящего перед ним, к различным проявлениям бесконечно сложного мира личности.



## Приложение 2

### ВСТУПЛЕНИЕ К ОТЧЕТУ

#### Психологическое обследование\_\_\_\_\_

Цель настоящего отчета - способствовать профессиональному и личностному росту этого человека.

Доступ к этим материалам могут иметь только он сам и те лица, положение которых предполагает возможность конструктивного влияния на перспективы этого человека, и только с его согласия.

Содержание отчета следует рассматривать в свете других данных; в отношении правильной интерпретации и приложений (результатов обследования) следует обращаться за консультацией к автору отчета.

Поскольку отчет является документом ограниченного доступа, он должен храниться с соблюдением правил секретности.

Выводы могут считаться действительными только в контексте определенного времени и места. Автор предупреждает, что эти сведения могут быстро утратить свою релевантность, отчет не будет далее представлять никакой информационной ценности и должен быть уничтожен.



## Приложение 3

### ОТЧЕТЫ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ ОБСЛЕДОВАНИИ\*

#### *Психологическое обследование № 1*

#### **“Джордж”, менеджер по развитию производства, возраст 36 лет**

Если бы проводилось массовое обследование уровня развития интеллектуальной деятельности и способности решать сложные проблемы, результаты “Джорджа” оказались бы высочайшими - лица с такими показателями составляют обычно около 1% выборки. Таким образом, он способен справляться с широким спектром задач как абстрактно-теоретического, так и более конкретного характера. Его интеллект отличается широтой, высокой степенью интеграции. “Джордж” настойчив и последователен при решении интеллектуальных задач.

В силу развитой способности схватывать сложные и абстрактные идеи “Джордж” порой склонен рассматривать их как самодостаточные: его начинает увлекать задача сама по себе, а не ее практическое разрешение. Его видение любой проблемы или ситуации перспективно, а сильной стороной прогностического мышления является стратегический долговременный прогноз. Однако при этом он порой может упустить из виду некоторые весьма важные обстоятельства текущего момента, пренебречь очевидными фактами как второстепенными деталями. В связи с этим его стиль мышления может производить впечатление слишком отвлеченного, недостаточно связанного с реальностью, практикой. Крайней высокий уровень обобщения, доступный “Джорджу”, заставляет воспринимать его как “философствующего” и не всегда понятного окружающим.

Ему свойственно предпочитать задачи, требующие глубокого многоуровневого анализа, который также является сильной стороной его интеллекта. Эта избирательность порой может уменьшать способность “Джорджа” к принятию простых, но необходимых решений, не требующих такого анализа.

“Джордж” чаще принимает решения только на основе логики, пренебрегая интуицией, в силу чего ему порой трудно принять гипотезы, построенные скорее на озарении, чем на строгом анализе фактов, правильно оценить практическую пользу альтернативного решения, если оно не обладает столь важной для него логической “элегантностью”. Он всегда готов отстаивать свои идеи и не боится вступать в полемику, причем иногда в таких случаях становится упрямым и неконструктивным в оценке точки зрения оппонента.

---

\* Все приведенные ниже примеры являются вымышленными. Любое сходство с реальными лицами, живыми или уже умершими, является случайным.



Эмоционально “Джордж” выдержан и стабилен. При этом он склонен испытывать чувство непохожести на других людей, отчуждение; ему кажется, что он систематически “не вписывается” в окружение “выпадает” из межличностного контекста. В связи с этим его стиль адаптации отличается выраженными компенсаторными индивидуалистическими тенденциями: он склонен подчеркивать, как важно для него “идти своим путем”, быть непохожим на других, полагаться только на себя. Можно предположить, что всякая попытка заставить его следовать бессмысленным для него общепринятым шаблонам поведения (в особенности мышления) вызовет сильное сопротивление с его стороны.

Представление о себе самом как о человеке самодостаточном прямо связано с уверенностью в своих силах, способностью выдерживать давление, “принимать вызов”, тем самым подтверждая это представление. При этом на более глубоком уровне ему свойственно недостаточное принятие себя и высокая степень внутренней напряженности.

Недостаточное принятие себя нуждается в постоянной компенсации. “Джордж” самоутверждается в работе, однако чувство удовлетворения обычно испытывает недолго. При том, что поведение “Джорджа” перед лицом трудностей и препятствий в целом отличается конструктивностью и изобретательностью, ему, тем не менее, не хватает разнообразия в способах понижения внутреннего напряжения и борьбы со стрессом. Так, оказавшись перед трудной проблемой, “Джордж” проявляет упорство, фиксируется на препятствии, вкладывает много энергии в его преодоление и, как правило, справляется с трудностью. Однако в процессе решения задачи варианты, не требующие избыточного напряжения, им даже не рассматриваются, концентрация на трудности и азарт ее преодоления чрезмерны; спектр эмоциональных реакций неизбежно сужается (отрицание значимости эмоциональной сферы вообще характерно для испытуемого).

Такая структура механизмов приспособления позволяет избегать чрезмерных подъемов тревожности и беспокойства, быть всегда в “боевой готовности”, однако существенно ограничивает личностный рост и осложняет взаимоотношения с окружающими.

Стремление к высоким достижениям, к успешности для “Джорджа” означает прежде всего потребность в эффективном и нетривиальном решении задач повышенной сложности - таких, которые способен решать *только он*. В процессе работы над конкретной задачей “Джордж” полностью реализует свои незаурядные интеллектуальные данные, подтверждает свое представление о себе как о человеке, чей стиль мышления может обладать высокой объективной ценностью. Здесь налицо некая двойственность - с одной стороны, скрытый страх оказаться не на высоте, с другой - радостное предвкушение возможности “поломать голову”, искать и найти оригинальное решение. Кроме того, “Джорджу” очень нравится ощущать себя “хозяином положения”, который сам решает, что нужно делать, а что не нужно. Любые



ограничения и запреты для него неприемлемы; наиболее комфортно он себя чувствует, когда в процессе работы не зависит от других людей.

“Джордж” получает удовольствие от ситуаций, в которых он может проявить себя, оказать влияние, ему нравится роль авторитета. Соображения “политической” выгоды, использование преимуществ момента мало интересуют его, поскольку в его понимании связаны с зависимостью, необходимостью маневрировать и ограничением свободы. Следует отметить, что, хотя “Джорджу” присуща склонность к порядку, самодисциплине, рутинная работа его отталкивает, так как не дает достаточно возможностей для самоутверждения.

Говоря о понимании “Джорджем” других людей и своего собственного внутреннего мира, следует отметить ту неравномерность развития отдельных функций, которая свойственная и другим областям деятельности, в частности разрыв между интеллектуальной и эмоциональной сферами. Когда “Джордж” пытается рассуждать о психических механизмах поведения, на интеллектуальном уровне его описания часто бывают точны и подробны. Однако, в силу тенденции к чрезмерной рационализации, его представлениям о человеческой психологии недостает целостности и глубины. В связи с этим он порой не способен увидеть и понять важные детали в поведении других людей; ему может не хватать “чувствительности” и умения сопереживать, даже при самых лучших намерениях. В результате такого “одностороннего” видения его способность по-разному действовать с разными людьми, учитывая их индивидуальность, существенно ограничивается.

Аналогичным образом, обладая высоким потенциалом рефлексии в отношении собственной личности, “Джордж” часто оказывается в плену готовых представлений о себе самом и мотивах своего поведения. Поведение других людей порой озадачивает “Джорджа”, в особенности когда оно является реакцией на его собственные слова и поступки. Его нелюбовь к ситуациям, которые он определяет как “политические”, и нежелание использовать межличностные контакты для выполнения рабочих задач связано с тем, что “Джордж” крайне неуверенно чувствует себя в этой сфере, испытывает беспомощность при попытке правильно интерпретировать поведение других людей и скорее склонен отрицать ценность такого рода умений, нежели развивать их.

В общении “Джордж” может выглядеть несколько неловким, при этом он начисто лишен претенциозности. Его стиль общения отличается неформальностью и даже некоторым “нонконформизмом”. Окружающим он может казаться несколько “заумным”, суховатым и педантичным, что отражает его крайне высокий интеллект, с одной стороны, и недооценку необходимости “перевода” его мышления на общедоступный язык, с другой.

Его внутренняя независимость может восприниматься как отсутствие “командного духа” и эгоцентризм, хотя по сути намерения “Джорджа” противоположны: он в высокой степени заинтересован в успехе общего дела и предпочитает независимое положение в основном потому, что ему так лучше работается. “Джордж” достаточно надежен, на





него можно положиться. Те из окружающих, которые готовы не придавать значения "неудобным" качествам "Джорджа" в общении (он бывает бестактен, излишне прямолинеен, упрям и полностью игнорирует чувства других людей), постепенно обнаруживают, что по сути он достаточно доброжелателен, искренен. Находятся люди, которым нравится работать в его ближайшем окружении и которые считают общение с "Джорджем" полезным и стимулирующим.

То, что в поведении "Джорджа" ясно читается лозунг: "Принимайте меня таким, какой я есть!" - может создать проблемы для людей, связанных с ним решением какой-либо производственной задачи. Их терпимость и такт крайне важны для того, чтобы сильные стороны в работе "Джорджа" были по достоинству оценены.

В отношении роли "Джорджа" в организации можно сказать, что он может быть "мозговым центром", инициировать необходимые изменения, находить нестандартные выходы из трудных ситуаций, хотя неумение приспосабливаться к "политической" конъюнктуре в фирме снижает его эффективность как руководителя. Ему гораздо больше по душе постоянный поиск нового, чем однообразная рутина. Порой "Джордж" просто отказывается заниматься повседневной текучкой, не желая понять, что тем самым разрушается база его прекрасных стратегических замыслов.

Лишь очень немногие могут работать под началом "Джорджа" с пользой для себя. Это должны быть люди с блестящими способностями, но молодые, не успевшие еще приобрести опыт. Правда, они рискуют перенять от своего наставника и его стиль общения.

Чтобы "Джордж" работал с максимальной отдачей, его босс должен доверять ему, предоставлять полную свободу действий и обеспечивать достаточно трудными задачами. При этом, с одной стороны, следует постоянно объяснять Джорджу, как его поступки воспринимаются коллегами и подчиненными, а с другой стороны - убеждать окружающих постараться снисходительно отнестись к шероховатостям в поведении их менеджера. Иногда Джорджа надо "спускать с облаков", обращать его внимание на проблемы сегодняшнего дня и иной раз останавливать, чтобы он сохранял концентрацию на задачах, действительно важных для организации.

**Выводы и прогнозы.** "Джордж" является достаточно незаурядной личностью. Его выделяет высокий интеллект, к тому же он усиленно развивал свои способности к нетрадиционному мышлению и индивидуальный почерк в решении проблем. В значительной мере это происходило за счет умения увязывать свой стиль мышления с возможностями других людей, что несколько снижает эффективность его работы в рамках организации. Работоспособность "Джорджа", его ориентация на достижение и результат часто компенсируют последнее, однако окончательная результативность его деятельности часто оказывается ниже его потенциальных возможностей.

В качестве отправной точки для личностного роста "Джордж" мог



бы счесть полезным работу над собой в направлении развития способности к истинному принятию себя. Изменения этого рода могли бы привести к снижению избыточной напряженности (в том числе и в отношениях с окружающими), смягчению компенсаторной тенденции к самоутверждению на работе. Принятие себя как целостной личности могло бы сделать "Джорджа" более терпимым и открытым по отношению к другим людям и позволило бы завоевать симпатии тех, кто, восхищаясь его блестящим интеллектом, тем не менее находит его трудным в общении, холодным и отстраненным.

В свою очередь, изменение отношения окружающих могло бы послужить "положительным подкреплением" усилий "Джорджа", направленных на развитие тех аспектов его личности, которые на сегодняшний день не являются для него значимыми (прежде всего эмоциональная сфера).

В контексте развития личности для "Джорджа" особенно важно обратить внимание на свои характеристики, которые делают его "обычным человеком": сомнения, опасения, привязанности и т.п. Он вполне способен увидеть по-новому свое место в тех "командах", в которых ему доведется работать, а присущая ему настойчивость при решении сложных задач может найти достойное применение в работе с собственными качествами, тормозящими его личностный рост и эмоциональную зрелость.

Работа над собой вполне может стать для него той разновидностью "трудной задачи", с которой он еще не встречался и которая поэтому, несмотря на некоторые болезненные открытия и связанную с ними психологическую защиту, могла бы мобилизовать его творческий потенциал. Например, интересной задачей для него могла бы стать "ревизия" своих побуждений в тот момент, когда чье-то решение кажется недостаточно изящным и возникает сильное желание немедленно включиться и улучшить его; полезной и интересной могла бы быть работа над иерархией ценностей, относящихся к умственной работе, межличностному общению и т.д.; безусловную пользу мог бы принести спокойный, безоценочный анализ любых недоразумений, основанных на различном понимании информации непохожими друг на друга людьми; в качестве маленькой победы над своей ригидной жизненной стратегией мог бы рассматриваться каждый случай, когда "Джордж" сознательно выберет созерцательную, "понимающую" позицию, вместо того чтобы немедленно принимать роль блестящего победителя, который "обязан" подтверждать свою репутацию изо дня в день. Возможно, даже простые записи типа дневника, касающиеся собственных чувств и наблюдений за поведением и общением окружающих, могли бы дать ему богатую пищу для размышлений. Для "Джорджа" крайне важно выработать привычку интересоваться обратной связью, например, убеждаться в том, что аудитория правильно поняла ту или иную его формулировку и быть готовым изменить речевое оформление своей мысли. Возможно, со временем он смог бы научиться запрашивать и получать обратную связь и по другим вопросам, в частности, по поводу того, какую



эмоциональную реакцию вызывают его конкретные слова, поступки и т.д.

Возможно, он захотел бы посещать курсы, семинары или тренингую группу, ориентированную на понимание закономерностей межличностного общения: в таком случае объем обратной связи был бы больше, а ее получение существенно облегчено.

Однако и “Джордж”, и его организация могут достичь высокой эффективности и получать большее удовлетворение, используя его реальные, имеющиеся уже на сегодняшний день способности и умения. Возможно, не стоило бы возлагать слишком большие надежды на то, что специальное обучение или развитие превратит “Джорджа” в идеального руководителя - во всяком случае, в обозримом будущем. С меньшими затратами он мог бы стать единственным в своем роде аналитиком, “генератором идей” или занять иную должность, для которой его уникальные данные имеют первоочередное значение.

## **Психологическое обследование № 2**

### **“Мери”, вице-президент по продажам и маркетингу, возраст 51 год**

Уровень развития интеллектуальной деятельности “Мери” можно охарактеризовать как весьма высокий (таким уровнем интеллекта обладает лишь около 2% выборки). Она отличается высокоразвитым умением удерживать в памяти множество разрозненных фактов, быстро устанавливать связь между ними, легко оперировать обобщениями. Ее установку при решении интеллектуальных задач можно охарактеризовать как “исследовательскую”, при этом она способна к решению задач в условиях недостатка информации, может выдвигать, проверять и отбрасывать гипотезы в режиме гибкого следования к стратегическим целям. Для нее представляет интерес поиск дополнительных возможностей и решений, не лежащих на поверхности. Хотя промежуточные “тактические” решения представляют для нее меньший интерес, она способна сужать фокус своего внимания и вникать в детали таких промежуточных задач. При наличии других точек зрения и альтернативных решений она в состоянии включить в рассмотрение их “рациональное зерно”, не отказываясь при этом от собственной точки зрения.

Ей свойственно без труда отделять собственно факты от ошибок установки и влияния авторитетов. Ошибки в решениях “Мери” часто связаны с недостатком конкретности и противоречием в условиях, успешные решения обычно бывают получены там, где особой ценностью может обладать широкое видение проблемы в контексте.

“Мери” присуща самокритичность в отношении собственного стиля мышления, ее заботит совершенствование своих навыков решения проблем. В целом она использует свои интеллектуальные данные в

высшей степени эффективно, осознавая при этом возможности роста.

Эмоциональная сфера "Мери" характеризуется стабильностью и зрелостью. Система ценностей дифференцирована и связана с практическими действиями. Для "Мери" характерен самоанализ, вошедший в привычку; одно из ее убеждений состоит в том, что внутренняя работа требует усилий и что эти усилия на практике себя оправдывают.

Будучи человеком уверенным в себе и экспансивным, она получает удовольствие от усилий и предъявляет к себе довольно высокие требования, порой чрезмерные. Можно говорить о тенденции к избыточному стоицизму, сверхконтролю, гиперответственности, переоценке важности, серьезности и обязательности - на практике эта тенденция ведет к тому, что "Мери" бывает больше напряжена и несвободна, чем это нужно по ситуации. Возможно, ее понимание долга и ответственности связано с непременным присутствием доли тяжести и безрадостности; можно предположить, что "Мери" могла бы стать более приятной и легкой в общении, разреши она себе чуть больше следовать своим желаниям и меньше подавлять чувства. Поскольку ей присуща умеренность, такое "смягчение" линии поведения далось бы ей без малейшего ущерба для деловой стороны общения.

В ее нынешнем высоком положении "Мери" больше всего нравится независимость, возможность управлять ходом событий и быть "сильной фигурой на шахматной доске". Страшнее всего для "Мери" бессилие и беспомощность, невозможность решать что-либо самостоятельно. Она всегда старается выбраться из тупика, не прибегая к посторонней помощи, и лишь в самом крайнем случае подает сигнал "SOS".

В настоящее время она, по ее словам, осознала чрезмерность своей установки на силу и независимость и учится больше полагаться на окружающих и получать удовлетворение от взаимозависимости. Однако в трудную минуту, когда один неуспех следует за другим, она склонна винить во всем себя и прилагать колоссальные усилия, чтобы исправить ситуацию, не ею созданную.

"Мери" склонна к самонаблюдению и осознанию своих психических процессов. Обычно она действительно знает, каковы ее чувства в тот или иной момент, однако проявление чувств может стать для нее проблемой. Такая "заторможенность реакций на выходе" иногда притупляет ее чувствительность и искажает интуитивное понимание ситуации, поскольку слишком много сил уходит на поддержание эмоционального "фасада". Однако "Мери" рассматривает свою эмоциональную сферу как еще одну область поиска решений, и задача более тонкой эмоциональной "настройки" представляет для нее одновременно творческий и практический интерес. Таким образом, "Мери" весьма восприимчива в отношении своих "зон ближайшего развития" и в целом ориентирована на гармоничный рост, при котором внешние достижения и личностный рост не должны противоречить друг другу.

Она достаточно хорошо разбирается в людях, замечает и ценит



индивидуальные различия и в состоянии модифицировать свое поведение в зависимости от окружения и обстоятельств. В целом она склонна избегать конфронтации, но не слишком долго: та сторона личности "Мери", для которой правда и "правильность" превыше всего, не позволяет ей уклоняться от прямого противостояния. При этом в защите своих ценностей "Мери" может быть несколько догматична, но это не превращается в проблему, поскольку она знает об этой своей черте и способна ограничить ее влияние.

Окружающие воспринимают ее как честную, искреннюю, доброжелательно настроенную, хотя несколько замкнутую женщину (в действительности она является классическим интровертом, но сознательными усилиями преодолела большинство ограничений, накладываемых этим типом характера). Хотя она и способна тепло относиться к людям, ее часто воспринимают как "непроницаемого" человека, рядом с которым временами чувствуешь себя неуютно.

"Мери" много работает, обладает необходимой для столь высокого поста решительностью и вполне осознает свои деловые перспективы. Тем не менее она могла бы выиграть от несколько большего внимания к ежедневным деталям своей работы: ее прекрасно развитая способность "всегда выделять главное" порой ведет к пренебрежению важными частностями, потому что в системе оценок "Мери" *частное* - синоним *мелкого и тривиального*, которое может лишь отвлечь от более масштабных дел.

Тем не менее в работе с подчиненными "Мери" демонстрирует навыки опытного руководителя, отлично умеет воспитывать и развивать своих служащих, дает задания соразмерно способностям каждого. Наиболее сильными чертами "Мери" как руководителя являются характер как таковой, высокий интеллект и способность быть объективной. Приверженность тем или иным догмам, чрезмерная рефлексия и преждевременные обобщения, к которым она порой бывает склонна, - всего лишь обратная сторона ее достоинств.

В целом, будучи зрелой личностью, способной к саморазвитию, она вполне может модифицировать и контролировать эти свои качества.

Таким образом, вклад "Мери" в развитие и процветание организации, немалый и на сегодняшний день, может в дальнейшем возрастать, а перспективы ее роста можно оценить как весьма благоприятные.

**Выводы и прогнозы.** "Мери" является примером личности, которая немало вложила в собственное развитие. Склад характера является благоприятной почвой для выработки конкретных умений и реализации внутреннего потенциала. Области, нуждающиеся в развитии, являются результатом систематических сознательных усилий по выработке характера "настоящего руководителя". Так, эффективность ее работы могла бы лишь выиграть, если бы "Мери" удалось научиться слегка ослаблять постоянный внутренний контроль и позволять себе несколько более спонтанное поведение. Для "Мери" важно продолжать





учиться принимать необходимую помощь и поддержку, искать адекватные возможности для выражения чувств.

Ориентация “Мери” на серьезные задачи принципиальной важности является в целом вполне продуктивной установкой, однако чреватой важными упущениями в деталях. Другой областью ее потенциального роста является выработка способности к конструктивной и своевременной конфронтации. “Мери” не нуждается ни в каких дополнительных занятиях, ее привычка к работе над собой и прекрасные результаты, достигнутые ею, указывают на возможность дальнейшего роста.

### **Психологическое обследование № 3**

#### **“Джейн”, системный менеджер, возраст 34 года**

Обладая высокоразвитым интеллектом, “Джейн” способна решать широкий круг проблем, требующих как абстрактного, так и конкретного мышления. У нее гибкий, аналитического склада ум, она прекрасно владеет логикой и умеет оперировать фактами; она убежденная рационалистка и с недоверием относится к решениям, принимаемым на основе интуиции. “Джейн” может пойти на риск, если иначе нельзя, но в любом случае постарается свести его к минимуму.

Она инициативна, практична, целеустремленна, не боится трудностей, энергична и изобретательна в их преодолении. “Джейн” всегда работает на перспективу, то есть стремится найти такой способ справиться с проблемой, чтобы устранить ее окончательно и бесповоротно.

В каждом вопросе она старается выделить самое важное - именно то, что требуется решить. Это иногда ограничивает ее способность взглянуть на вещи шире. Образно выражаясь, “Джейн” рассматривает суть дела не в бинокль, а в прицел.

К работе “Джейн” относится очень ответственно, весьма требовательна к себе и любое задание выполняет наилучшим образом. Возможно, за этим стоит желание показать себя, а возможно - стремление еще раз испытать свои силы и способности, поскольку где-то в глубине души она в них не очень уверена. Второй вариант кажется более правдоподобным, поскольку к похвалам “Джейн” относится довольно равнодушно, отчет о достигнутых успехах пишет коротко, сухо, придерживаясь строго официального стиля, хотя, по свидетельствам сослуживцев, радуется как ребенок, получив сведения об удачном завершении проделанной ею работы.

Она очень любит чувствовать себя “у руля событий”, и к тому же весьма независима по характеру и с неохотой подчиняется чужим предписаниям. Эти две причины побуждают “Джейн” стремиться к высокому положению в компании.



Указанные черты, однако, не препятствуют ей успешно работать в составе группы, коллектива. Наоборот, "Джейн" старается как можно быстрее освоиться среди коллег, завоевать их доверие, чтобы впоследствии стать лидером.

В общении она держится открыто, искренне, почти всегда говорит правду. "Джейн" обладает даром схватывать сущность характеров окружающих и наделена в этом отношении мощной интуицией. К сожалению, ее негативные взгляды на интуитивное мешают в полной мере использовать эту способность.

Стиль руководства "Джейн" в целом агрессивный, напористый, она является типом менеджера-феодала, не знает пощады к подчиненным и требует от них только одного - результата. Она давит на людей с великолепной бестактностью, но те, кто понимают, что намерения у "Джейн" самые хорошие, заражаются ее энергией и начинают трудиться вдвое эффективнее. Каждый из подчиненных находится под ее неусыпным наблюдением, и она ежеминутно готова вмешаться, как только заметит малейшую погрешность.

"Джейн" великолепно чувствует долгосрочные перспективы бизнеса, инициативна, умеет заставлять служащих полностью выкладываться, но уделяет недостаточно внимания их развитию, хотя и понимает, насколько это важно. Просто она считает, что главное - справиться с полученным заданием, остальное можно оставить на будущее.

Руководителю "Джейн" не следует ограничивать ее свободу решений и не надо бояться перегрузить ее работой. "Джейн" со всем справится сама, и советы ей не требуются - разве только если они касаются психологии межличностных отношений.

**Выводы и прогнозы.** "Джейн" - чуткий стратег бизнеса и тонкий аналитик с высокими умственными способностями, настойчивый и ответственный менеджер.

Тем не менее, для нее важно было бы научиться расставлять приоритеты. Сейчас для нее нет ничего важнее работы, и это позволяет предположить наличие некоей душевной неудовлетворенности, которая выливается в сверхзначимое, почти фанатичное отношение к профессиональным обязанностям. Целесообразно было бы провести с ней дополнительную сессию психологического консультирования в форме беседы по результатам психологического обследования и, возможно, выяснить причины внутренней напряженности.

Можно также предположить, что "Джейн" могло бы заинтересовать совершенствование самих навыков управления, например, ей было бы полезно научиться разнообразить свои методы стимулирования активности подчиненных, узнать побольше о психических механизмах, обеспечивающих разделение ответственности в "команде", поработать над структурой своих высказываний и научиться формулировать требования позитивно, а не в форме прямого давления.

Склонность к "силовым решениям", как отмечено выше,



распространяется у “Джейн” не только на подчиненных, но и на нее саму. В этой связи было бы желательно заострить ее внимание на тех фазах любого психического процесса, которые предшествуют принятию волевого решения. Может быть, “Джейн” сочтет нужным рассмотреть возможность своего участия в различных курсах, семинарах; при этом ей можно рекомендовать те из них, в которых сочетание внимания к конкретным направлениям менеджмента и достаточно глубокое рассмотрение психических механизмов.

Было бы крайне желательно, если бы непосредственный руководитель “Джейн” время от времени обращал внимание на чрезмерность ее рвения на работе или, например, посоветовал ей реалистически ограничить число приоритетных направлений деятельности: в ее случае никакого риска понижения мотивации быть не может. Авторитет непосредственного руководителя вообще может сыграть ключевую роль в коррекции непродуктивных форм поведения “Джейн” на работе: вопросы об отношении в “команде”, манера слушать, практический совет в мягкой форме могли бы послужить моделью “руководителя, вызывающего доверие”.

“Джейн” хорошо понимает, что сейчас она находится на ответственном этапе своей карьеры и ее будущее во многом зависит от того, какой “капитал” принесет ей этот период ее жизни. Она готова изменять свой стиль руководства, совершенствовать конкретные навыки и, наконец, после нескольких лет борьбы и усилий всерьез задуматься о внутренних механизмах, которые мешают ей получать настоящее удовлетворение от работы. В зависимости от того, насколько эффективна будет ее работа в этом направлении, могут быть оценены перспективы ее дальнейшего роста.

#### ***Психологическое обследование № 4***

##### **“Дик”, директор по строительству, возраст 46 лет**

“Дик” обладает весьма высоким уровнем интеллекта, которым обладают немногим более 5% выборки. Его отличает методичность, четкость, собранность и аналитический склад ума. “Дика” больше привлекает область конкретного практического, и при выборе решения в качестве главного критерия он выдвигает реальную осуществимость.

“Дик” всегда стремится действовать по установленным правилам, избегает малейшего риска и крайне неуверенно чувствует себя в условиях неопределенности, когда ведущая роль переходит от разума к интуиции.

Он конструктивно относится к мнению других, всегда дает собеседнику возможность высказаться до конца, а потом, если в его рассуждениях содержится рациональное зерно, ловко интегрирует его в свою собственную концепцию.



“Дик” нетороплив, точен и осторожен в работе. Ошибается он обычно лишь в тех случаях, когда неверны существующие правила. Настойчивый и упорный, “Дик” не боится трудностей, а дает им бой “с открытым забралом”. Не в его привычках оставлять дело не доведенным до конца.

Одной из положительных черт “Дика” является любопытство. Оно помогает расширить умственные горизонты вопреки несколько консервативно-замкнутому складу ума. Нельзя сказать, что сейчас кругозор “Дика” узок, но его интеллектуальный потенциал можно использовать полнее.

Отличительными качествами “Дика” можно назвать ответственность и обязательность. Подобно большинству чрезмерно обязательных людей, “Дик” высоко ценит стабильность и предсказуемость, отдает предпочтение традициям и редко проявляет инициативу без постороннего нажима. Рисковать он не любит.

Именно чувство ответственности лежит в основе мотивации его поступков. “Дику” не нужны награды, слава, известность, наоборот, он предпочитает оставаться “в тени”. Главное для него - сознание исполненного долга.

“Дик” с удовольствием работает в составе команды, если там царит атмосфера взаимопонимания, и если ему не отводится одна из ведущих ролей, когда надо выдвигать идеи и уметь их отстаивать. “Дик” всегда заранее готов присоединиться к мнению большинства.

Зато, получив задание, он берется за него с энергией и настойчивостью и, как правило, добивается желаемого результата.

В отношениях с окружающими “Дик” держится скромно, с разумным тактом. Он хороший слушатель и достаточно проницателен, чтобы догадываться, что у людей на душе. Хотя он на словах отвергает интуицию, отдавая предпочтение логике, именно с помощью интуиции “Дик” определяет, какую линию поведения ему выбрать в данной обстановке, и, надо сказать, ошибается довольно редко.

Коллеги считают “Дика” честным, надежным, скромным, ответственным и искренним. Хотя как лидера его никто всерьез не воспринимает, “Дик” играет заметную роль в компании. По мнению генерального директора, такие люди составляют костяк, спинной хребет любой организации, “делают из толпы белых воротничков команду”. Вектор усилий “Дика” направлен на примирение и ограничение всякого рода амбиций. И это часто сдвигает с мертвой точки проект, казалось, безнадежно увязший в словопрениях, и переводит его в стадию практической реализации.

Для руководящего стиля “Дика” характерна традиционность подходов - он получает от начальства инструкции, доводит до сведения своих подчиненных и следит, как те выполняют свою работу. “Дик” умеет заставлять людей выкладываться и заботится об их профессиональном росте. Одной из его слабых сторон является отсутствие инициативы.



**Выводы и прогнозы.** “Дика” по праву можно назвать высококлассным специалистом с глубокими техническими познаниями. Основными слабыми сторонами его как менеджера являются избегание риска, избыточный контроль над подчиненными, ограничение их свободы действий и недостаточное внимание к психологическим аспектам менеджмента. Впрочем, в этом отношении перспективы совершенствования для “Дика” достаточно благоприятны, и после нескольких занятий на специальных курсах он сможет гораздо лучше понимать реальные причины своих консервативных установок.

Принципиально изменить стиль руководства и стратегию решения проблем “Дика” - задача, которая потребовала бы с его стороны существенных и длительных усилий, к тому же эти усилия вряд ли повели бы к заметному изменению его положения в организации.

Поэтому руководителям “Дика” лучше сделать упор не на развитие у него новых качеств, а на “модернизацию” уже проявившихся, например, умения работать в коллективе.

Учитывая, что “Дик” на данном этапе своей карьеры практически достиг положения, отвечающего его внутренним

потребностям и ныне занимаемая им должность полностью соответствует его дарованиям, трудно ожидать, чтобы он в дальнейшем сделал какие-нибудь крупные шаги по служебной лестнице.

## СОДЕРЖАНИЕ

- Предисловие Л.Кроля, И.Куликовой
- Прежде чем начать
- Пролог
- 1. Что такое психология менеджмента
- 2. Корни и ветви
- 3. Установление доверительных отношений
- 4. Психологическое обследование личности
- 5. Отчет о психологическом обследовании и обратная связь
- 6. В поисках глубинных причин проблем организации (где консультанту “копать”?)
- 7. Ловушки и соблазны
- 8. Играя множество ролей
- 9. Есть ли толк от семинаров по психологии менеджмента?
- 10. “Внутренний” или “внешний” консалтинг?
- 11. Несколько практических советов
- Эпилог
- Приложение 1. Что нужно узнать в ходе психологического обследования
- Приложение 2. Вступление к отчету
- Приложение 3. Отчеты о психологическом обследовании





Лестер Тобиас  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ  
Взгляд клинициста

Перевод с английского  
*А.И.Сотова*

Научный редактор  
*Е.Л.Михайлова*

Редактор  
*И.В.Тепикина*

Главный редактор и издатель серии  
*Л.М. Кроль*

Изд. лиц. № 061747

ISBN 0-87630-564-8 (USA)  
ISBN 5-86375-064-2 (РФ)

М.: Независимая фирма "Класс"

103062, Москва, ул. Покровка, д. 31, под. 6.

www.igisp.ru E-mail: [igisp@igisp.ru](mailto:igisp@igisp.ru)

(095) 917 8020, 917 8028

www.kroll.igisp.ru  
Купи книгу "У КРОЛЯ"

