

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Амурский государственный университет»

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И КОУЧИНГ

сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 37.04.01 – Психология

2017 г.

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
факультета социальных наук
Амурского государственного
университета

Бадалян Ю.В., составитель

Психология управления персоналом : сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 37.04.01 – Психология – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.- 45 с.

Рассмотрен на заседании кафедры психологии и педагогики

19.06.2017, протокол № 10.

© Амурский государственный университет, 2017
© Бадалян Ю.В., составление, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

1. Краткое изложение лекционного материала	4
2. Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	25
2. Методические указания для самостоятельной работы студентов	26

1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Консультационная деятельность: подходы, задачи и проблемы управленческого консультирования и коучинга.

Управленческое консультирование – это вид деятельности, направленный на решение проблем и/или задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области стратегического планирования, управления хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании, а также проведение необходимых для этого аналитической и исследовательской работы.

Конечным результатом деятельности является не только решение проблем, с которыми сталкиваются управляющие, но и повышение эффективности деятельности компании в целом и/или увеличению индивидуальной производительности труда каждого работника, а в некоторых случаях создание конкурентных преимуществ и вывод компании на новый уровень.

Управленческое консультирование зародилось в ходе промышленной революции, с появлением современных фабрик и связанных с этим институциональных и общественных преобразований. Оно имеет общие корни с управлением как отдельной областью деятельности человека и предметом обучения.

Пионеры научного управления. У теории научного управления был ряд предшественников. Один из них – американский фабрикант Чарлз Т. Сэмпсон, в 1870 г. он так реорганизовал на своей обувной фабрике производственный процесс, что смог набрать персонал из числа неквалифицированных работников-китайцев.

Год спустя, выступая в роли консультанта, он передал свой опыт владельцу прачечной, который принял совет и использовал метод Сэмпсона.

Пионеры научного управления, включая Фредерика У. Тейлора, Фрэнка и Лиллиан Гилбрет, Генри Л. Гантта и Харрингтона Эмерсона, внесли большой вклад в развитие консультирования. Их технические и методологические подходы к упрощению рабочих процессов и поднятию эффективности труда и работы предприятия были разными и в ряде случаев даже противоречили друг

другу. Однако все они верили в применение научного метода для решения проблем производства. Они также верили, что полезно сочетать несколько методов, чтобы их научный подход наверняка распространялся и использовался.

Они постоянно выступали с лекциями, проводили исследования, писали книги и статьи, организовывали практические показы и давали всевозможные советы. Позднее Тейлор стал профессиональным консультантом по вопросам управления, сделав это своим основным занятием.

Эти пионерные усилия придали управленческому консультированию очень важную характерную черту, сильно повлиявшую на развитие этой профессии и представление о ней.

Консультирование, которое возникло на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижения издержек производства. Всей этой

области дали название «организация производства». Практических работников, которых часто называли «экспертами по эффективности», уважали за их целеустремленность, методический подход и получаемые результаты (которые часто были значительными). Однако их вмешательство часто вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как они зачастую вели себя безжалостно.

Первоначальное отрицательное отношение к некоторым консультантам по вопросам управления со временем существенно изменилось. Новые области управления и проблемы энергично захватывались консультированием и становились для него нормальными. Соответственно уменьшалась работа по организации производства и труда. Важные изменения в области общественных и трудовых отношений ограничивали применение технических приемов, неприемлемых для рабочих; переговоры стали незаменимым методом решения многих проблем, затрагивавших интересы рабочих и служащих. Однако положительная сторона представления об эксперте по эффективности полностью сохранилась: на консультантов продолжали смотреть как на людей, способных находить новые возможности для сбережения ресурсов и повышения производительности даже в тех случаях, когда другие не видели выхода.

На пути к теории общего управления. Недостатки теорий организации производства и экспертов по эффективности привели к расширению интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования. Одна из первых, возможно, даже первая консультантская фирма современного типа была основана в Чикаго в 1914 г. Эдвином Вузом под названием «Служба деловых исследований».

В 20-е годы Элтон Мэйо, проводивший хоторнский эксперимент (В результате эксперимента было доказано, что социально-психологический климат оказывает большее влияние на производительность, чем многие технические аспекты производственного процесса. Кроме того, в ходе Хоторнского эксперимента был выявлен так называемый Хоторнский эффект.), дал импульс исследованиям по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

Консультирование для правительств и армий сыграло важную роль во время второй мировой войны. Соединенные Штаты, в частности, поняли, что война – основная угроза управлению и что для победы на поле битвы необходимо мобилизовать лучшие управленческие силы страны. Кроме того, исследование операций и другие новые методы, применявшиеся вначале в военных целях, быстро нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.

Золотые годы консультирования. Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализация промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. Это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас. Например, «РА», крупнейшая консультантская фирма в Велико-

британии, имела лишь 6 консультантов в 1943 г., 370 – в 1963 г. и более 1300 в 22 странах – в 1984 г. В американской фирме «А.Т.Керни» их работало 49 в 1950 г. и 500 в 1980 г. В конце 70-х годов в США общее число таких штатных консультантов составило 50 тыс. чел., в три раза больше, чем в вопросам управления.

Деловые услуги

В экономике России с началом рыночных преобразований стала формироваться новая отрасль – деловые услуги. В мировой практике к ним принято относить:

Аудит – это независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности клиента с целью установления ее достоверности и составления финансово-хозяйственных операций по российскому законодательству.

Бухгалтерское обслуживание – это ведение бухучета, составление отчетности, анализ финансового состояния предприятия и т. д.

Юридические услуги – это оказание помощи клиенту в подготовке и правильном оформлении документов, проверка внутренних документов клиента по требованиям законодательства, представление интересов клиента в суде, консультации, заключения, справки по правовым вопросам, информирование клиента о новом законодательстве, подготовка учредительных документов и регистрация предприятий различных организационно-правовых форм.

Управленческое консультирование – заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь из реализации.

Инжиниринг – инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации объектов.

Деловая информация – предоставление экономической, технической, юридической информации и т. д. по заказу клиента.

Реклама и отношение с общественностью – объявления, интервью, статьи, рассылка рекламных материалов, публикации финансовых отчетов, проведение конференций, презентаций и благотворительных мероприятий.

Тренинг – передача знаний и информации о принятии решений (курсы, конференции, семинары, направленные на повышение квалификации менеджеров).

Рекрутмен – подбор и оценка управленческих кадров.

Обеспечение информационными технологиями – разработка и использование компьютерных программ, создание базы данных и т. д.

Инвестиционное обслуживание – деятельность кредитно-финансовых институтов по купле-продаже ценных бумаг (т. е. перевод денежных средств частных инвесторов в ценные бумаги).

В основном конкуренция и запросы клиентов заставляют фирмы специализироваться по данным направлениям. Каждое из вышеперечисленных направлений оказывает консультационные услуги и выступает в роли профессиональных консультантов.

Клиентами данных направлений могут быть: предприятия, фирмы, компании, имеющие проблемы функционирования и развития.

Затраты на обращение к профессиональным консультантам являются выгодными инвестициями для развития компании.

Функции деловых услуг:

формирование компонентов систем управления

(кадры, информация, техника управление и т. д.);

осуществление текущего обслуживания процессов управления (переподготовка, подбор и оценка кадров, постановка учета, юридическая и информационная помощь);

оказание услуг по управленческому консультированию; создание, распространение, внедрение управленческих нововведений.

Профессионалы, оказывающие деловые услуги, обычно выступают в роли «дополнительного» временного работника, которого не всегда целесообразно иметь в постоянном штате предприятия, что способствует сокращению затрат, выделенных управленческому аппарату.

Как правило, деловые услуги предоставляются одновременно по нескольким видам консультаций, так как все виды деятельности тесно связаны между собой.

Перечисленные выше виды деятельности по оказанию услуг требуют разной регламентации. То есть по закону РФ некоторые из выше перечисленных направлений подлежат обязательному лицензированию.

Лицензию должны иметь аудиторские фирмы.

Лицензия – разрешение уполномоченного государством органа на осуществление конкретного вида деятельности.

Инжиниринговые фирмы обязаны пройти аттестацию в институте повышения квалификации руководящих работников и специалистов строительной индустрии и промышленности стройматериалов.

Консультанты, прошедшие обучение по зарубежным и отечественным программам, получают сертификат.

Сертификат – это письменное свидетельство, документ, удостоверяющий соответствие нормам и стандартам профессии.

Без лицензии не могут оказывать услуги и компании, занимающиеся подбором управленческих кадров.

Понятие консультационной деятельности

Большинство фирм и индивидуальных профессионалов, предоставляющих деловые услуги, оказывают консультации в области своей специализации.

Консультация – это совет, рекомендации.

В настоящее время происходит своеобразное «размывание» границ специализации фирм деловых услуг, т. е. наряду с одними услугами предоставляются и другие виды услуг. Главными причинами этого являются:

возросшая сложность заказов клиентских организаций; конкуренция среди консультационных фирм.

Из вышесказанного следует, что:

– консультационные услуги – часть деловых, профессиональных услуг.

(например, это направления юристов, финансистов, управленцев и т. д.);

– управленческое консультирование – это один из видов консультационных услуг.

Консультирование может осуществляться:

– в форме советов, рекомендаций в режиме «вопрос-ответ». В этом случае

консультация несет разовый характер, так как не требует изучения дел в клиентной организации;

– когда реализация советов не возможна без тщательного анализа положения дел на предприятии, процесс целенаправленных изменений в клиентной организации осуществляется в форме консультационного проекта для выявления ключевых проблем, разработки и реализации предложений по их устранению.

Виды консультационных услуг

1. Общее управление: оценка эффективности менеджмента, оценка бизнеса, управление нововведениями, конкурентоспособности рынка, аудит управления, международный бизнес, стратегическое планирование, управление качеством, исследование и развитие.

2. Администрирование: планирование рабочих помещений и их оснащение, размещение и перемещение офисов, регулирование риска, гарантии безопасности.

3. Финансовый менеджмент: система учета, оценка капитальных вложений, оборот фирмы, снижение себестоимости, неплатежеспособность, прибыльность, доходы, налоги, финансовые резервы.

4. Менеджмент персонала: планирование рабочей силы, набор персонала, поиск кадров, трудовые соглашения, занятость, обучение, системы поощрения, мотивация, пенсии, повышение квалификации, анализ функционирования.

5. Маркетинг: реклама, сбыт, имидж фирмы, дизайн, исследование рынка, новая продукция, ценообразование, прогнозирование, розничная продажа и дилерство, управление сбытом.

6. Производство: использование и обслуживание оборудования, переработка материалов, распределение материалов, упаковка, совершенствование продукции, управление производством, планирование и контроль, производительность, контроль качества.

7. Информационные технологии: компьютерный аудит, выбор и установка систем.

8. Специальные услуги (включают 8 видов консультирования): обучение по управлению электроэнергетикой, инженерное, экологическое, информационное, юридическое, по управлению снабжения, по управлению в государственном секторе, по телекоммуникациям.

Функции психолога в организации

Исследовательская или экспертная функция. Практический психолог в организации привлекается в качестве эксперта для решения конкретной проблемы. Специалист исследует и аккумулирует информацию о психологических механизмах поведения членов коллектива в сложной системе внутриорганизационных отношений. Изучению и оценке подвергаются именно конкретные ситуации, с использованием современных методологических методов психологии. Обычно на основании этих исследований он предоставляет руководству отчет, где описываются их результаты и даются рекомендации решения проблем.

Функция консультирования. Психолог-консультант дает рекомендации по вопросам, касающимся наиболее эффективного использования личностных и профессиональных качеств любого члена коллектива. Это касается всех этапов пути, который человек проходит в организации – отбор, оценка, адаптация персонала, зачисление в

кадровый резерв, увольнение. Психолог дает практические советы в области управления персоналом, мотивации труда, психологического климата в организации, развивает групповую сплоченность и борется с конфликтами в коллективе.

Здесь главное преимущество консультанта со стороны – независимость суждения. Позиция нейтралитета – это залог объективной оценки и непредвзятых выводов. В данном случае могут привлекаться как универсальные психологи, так и те, которые специализируются на конкретных проблемах.

Организационная функция. Которая, по сути, объединяет и дополняет в себе две первых. В ней психолог практик в организации выступает в роли педагога, который передает свои знания в области психологии ученикам – работникам организации, чтобы они в полной мере использовали все наработки современной психологии в своей повседневной работе, повышая ее эффективность.

Функции психолога можно разделить на три основные группы.

Работа с персоналом:

Оценка персонала при найме на работу, в ходе отбора, при ротациях и новых назначениях;

Консультирование в области профессиональной деятельности;

Передача сотрудникам социально-психологических знаний;

Адаптации работников на месте их работы.

Работа с кадровым резервом.

Психологическое консультирование и психологическая помощь, которую оказывает психолог практик

Работа в области организации деятельности компании:

Аттестация должностей, с учетом психологических требований к той или иной должности, разработка должностных инструкций;

Выявление недостатков в организации рабочих мест;

Мониторинг удовлетворенности персонала, повышение эффективности сотрудников организации через систему стимулирования труда.

Участие в маркетинговых исследованиях, формирование положительного имиджа организации.

Организационное управление и социальное планирование, в которой принимает участие практический психолог:

Психологическая поддержка коллектива при серьезных изменениях и реорганизациях;

Формирование организационной культуры компании;

Управление конфликтами, участие в их разрешении, создание благоприятного климата, препятствующего их возникновению;

Осуществление наблюдения за социально-психологическим климатом в коллективе, его оздоровление;

Культивирование групповой сплоченности в организации;

Повышение лояльности у сотрудников к труду и самой компании, где они работают.

Управленческое консультирование это возможность оказать положительное влияние на организацию и вашу деятельность в ней, повысить личную эффективность и достичь лучшего результата, оптимизировав ваши внутренние и внешние ресурсы.

Психологическое сопровождение осуществляется психологом — бизнес-

консультантом, с его помощью вы научитесь управлять психологическими механизмами для оптимизации бизнеса и работы с персоналом, разрешения конфликтных ситуаций, построения коммуникаций, улучшения имиджа и многого другого.

Внедрение психологического консультирования в организациях является высокоэффективной управленческой технологией, позволяющей сотрудникам, работающим в сфере оказания услуг и продаж, определять и формировать у организации и её клиентов понятие качественной услуги.

Психологическое бизнес-консультирование сотрудников, взаимодействующих с клиентами, повышает эффективность работы сотрудников компании, так как его внедрение позволяет организации разрабатывать, анализировать и корректировать модели взаимодействия организации и клиентов. Эффективность психологического консультирования определяется способностью в процессе психологического бизнес-консультирования адекватно смоделировать способ организации совместной работы представителей компании и его клиентов. Эффективность взаимодействия консультанта и его клиентов определяется координацией и взаимным дополнением функциональных ролей, а также способностью к взаимному замещению функциональных ролей.

Цель бизнес-консультирования – осознать стереотипы коммерческого мышления, раскрыть способности к видению проблем с новой стороны, обучиться технологиям снятия бизнес-стресса, овладеть творческим мышлением, стать генератором свежих идей в бизнесе, научиться применять компоненты психологии в общении с клиентом.

Основные темы бизнес-консультирования: комплексы и стереотипы лидера; синдром сторания; внутреннее и внешнее командообразование; искусство конкурентной борьбы; развитие интуиции в принятии управленческих решений; психология успеха в бизнесе; харизма лидера; креативное мышление в бизнесе.

Психологическое консультирование – прикладная отрасль современной психологии. В системе психологической науки ее задачей является разработка теоретических основ и прикладных программ оказания психологической помощи психически и соматически здоровым людям в ситуациях, когда они сталкиваются со своими проблемами. Разрабатываются эти теоретические основы и программы, с одной стороны, на основе анализа современного состояния психологического знания, достижений в областях эмпирических и теоретических исследований. С другой стороны, источником этих теоретических основ и программ является анализ практических наработок специалистов, систематически оказывающих психологическое воздействие в рамках самых различных форм оказания психологической помощи.

Спецификой психологического консультирования является акцент на диалогичности, на циркуляции информации, на информационном обмене между психологом-консультантом и теми людьми, относительно которых используется психологическое консультирование. Социально-психологический тренинг также предполагает разработку прикладных программ оказания психологической помощи психически и соматически здоровым людям. Но в рамках социально-психологического тренинга основным фактором воздействия становится не информация, которая исходит от психолога, а группа, процессы групповой динамики, особенности циркуляции обратной связи. Психолог-тренингист лишь помогает этим процессам в группе развер-

нуться. Специфическими методами оказания воздействия в рамках социально-психологического тренинга являются не диалог и доведение до клиента имеющей отношение к его проблемам психологической информации, а групповая дискуссия и ролевая игра. В рамках психологического консультирования также выделяют форму групповой работы с клиентами – групповое психологическое консультирование, но специфика работы с клиентом здесь иная, чем в социально-психологическом тренинге.

Работа с группой здесь обусловлена, во-первых, тем, что она является более экономичной, так как позволяет одновременно оказывать помощь большому количеству людей, испытывающих одинаковые сложности. Во-вторых, группа здесь рассматривается как проводник влияния психолога-консультанта, речь не идет о самостоятельном значении процессов групповой динамики, они могут даже рассматриваться как помеха деятельности консультанта.

То, что является основой современного психологического консультирования, зародилось и развилось, прежде всего, в русле психотерапии, основных психотерапевтических направлений, развивавшихся на Западе. Меновщиков Ю.В. (1998, с. 4) склонен к тому, чтобы указать конкретную дату возникновения психологического консультирования – 1951 год, время, когда на одной из конференций в США был введен термин «Консультативная психология», чтобы ограничить консультирование от клинической психологии, отрасли психологии, занимающейся проблемами оказания помощи людям, тяжело психически или соматически больным. Естественно, что это разделение подготавливалось всем ходом развития психотерапии до этого, да и в последующем психотерапия вносила и вносит свой существенный вклад в развитие психологического консультирования.

Именно с тяжелых расстройств, с последствий долговременных психологических травм началось в психологии реальное изучение параметров оптимального общения и рациональной организации учебной и трудовой деятельности, что позволило впоследствии, на основе приобретенного знания, перейти к оказанию помощи психически и соматически здоровым людям. Задачей психологического консультирования стало, таким образом, не лечение расстройств, а их профилактика, работа с деструктивными формами общения, нерациональными способами организации деятельности – тем, что приводит к травмам, а в последствии и к болезням.

Слово «Психотерапия» происходит от греческих основ психо – душа и терапия – забота, уход, лечение. Традиционно принято под психотерапией подразумевать форму лечения психических нарушений. Однако, на что справедливо обращает наше внимание Спиркина Е.А. (1994, с.122-123), психотерапия на Западе в своем спонтанном развитии давно перешагнула эти узкие рамки. Знания и методы, накопленные в ней первоначально в процессе лечения психических и психосоматических нарушений, позволили психотерапии в наше время стать средством личностного роста и достижения зрелости, средством помощи человеку разобраться с философскими и экзистенциальными проблемами, средством повышения образования, средством достижения поведенческих изменений. Ну а методом исследования внутриспсихической динамики и динамики межличностных отношений психотерапия на Западе была, по крайней мере, еще со времен З. Фрейда. Поэтому материал, накопленный в рамках различных психотерапевтических направлений на Западе, после кон-

структивного анализа и оценки может использоваться в практике психологического консультирования, конечно только не с лечебной целью. Заметим, однако, что необходимым условием использования в психологическом консультировании методов западной психотерапии является грамотное овладение ими.

Психотерапия – не единственный источник психологического консультирования. Другим таким источником является психологическое знание в строго научном смысле этого слова – основанное на результатах эмпирических исследований, организованных по экспериментальному плану, значимость выявленных закономерностей в котором подтверждена методами математической статистики. В свое время З. Фрейд отказался от этого пути накопления знания, так как, по его мнению, если идти таким путем, то до помощи реальным людям пройдет, по крайней мере, лет триста. Это было оправдано сложностью той реальности, с которой работал З. Фрейд. Как, например, эмпирически зафиксировать и измерить категории бессознательного? Но психологическое консультирование работает более с внешними причинами внутренних расстройств – образцами общения, поведения. Они легче поддаются объективации, фиксированию, измерению. Отсюда открываются широкие возможности, с одной стороны, эмпирических исследований применительно к задачам и проблемам психологического консультирования, с другой стороны, использования уже имеющихся данных, накопленных в рамках научной психологии применительно к запросам, выдвигаемым клиентами при консультировании. Поэтому психологическое консультирование более ориентировано на использование в процессе работы с клиентом достижений современной научной психологии, чем психотерапия в западном смысле этого слова, которая продолжает оставаться более искусством, привязанным к рамкам той или иной, как правило, эмпирически почти не подтвержденной концепции. Ориентация в процессе психологического консультирования на использование достижений именно научной психологии особенно характерна для отечественной традиции психологического консультирования. Так, например, Обозов Н.Н. (1993, с.8-10) видит цель психолога в консультировании в прояснении клиенту причин и следствий жизненных ситуаций. Психологическое консультирование здесь, по сути, выступает как доведение до клиента имеющей отношение к его проблемам психологической информации. Конечно, психолог на основе этой имеющейся у него информации может давать клиенту и рекомендации по возможной организации его образа жизни: стиля деятельности, режима труда и отдыха, форм и способов общения в семье, на работе, на транспорте, в магазине и так далее.

Следует отметить, что в зависимости от сферы своих научных интересов разные отечественные психологи по-разному выбирают исходную точку отсчета в психологическом консультировании. Так Ю.Е. Алешина (1994, 1993), социальный психолог, делает акцент на анализе и преобразовании межличностных отношений клиента, его установок на межличностные отношения. А Н.Н. Обозов (1993) за исходную точку работы с клиентом берет личностное тестирование. Начинать работу с трудностями в общении у клиента ему легче с анализа особенностей его характера, темперамента. С нашей точки зрения и тот, и другой путь оправданы и интересны. Психологическое консультирование может быть сферой практического применения достижений как социальной, так и общей или, скажем, возрастной психологии.

До сих пор мы говорили о психотерапии в том смысле этого слова, как оно понимается на Западе. Методологической основой работы с клиентом в рамках этой психотерапии являются различные направления психоанализа, бихевиоральные и когнитивистские направления, различные течения в рамках гуманистического подхода. В последнее время стали популярными эриксоновский гипноз и НЛП. В нашей стране под психотерапией долгое время было принято понимать нечто иное - раздел медицины, методологической основой работы с клиентом в котором являлись труды И.М. Сеченова, В.М. Бехтерева, Ганнушкина П.Б., Павлова И.П. и так далее, а основными методами работы с клиентом являлись гипноз и аутогенная тренировка. Напомним, что аутогенная тренировка подразумевает управление расслаблением собственных мышц, самовнушение и самовоспитание. Когда практические приложения западных психотерапевтических направлений стали проникать в нашу страну и использоваться практическими психологами, возникла задача отделить это новое направление оказания психологической помощи от психотерапии в традиционном для нашей страны смысле этого слова. Для этого стали использовать термин «Психокоррекция», подразумевая под ним приложения западной психотерапии. Однако термин «Психокоррекция» оказался для этого не очень удачным. Во-первых, оно несет в себе оттенок субъект-объектности, что не свойственно для некоторых известных направлений западной психотерапии. Во-вторых, этот термин может также использоваться применительно к работе с нарушениями развития высших психических функций, например, у детей. В настоящее время найдено компромиссное решение вопроса об определении понятия «психокоррекция» – это система мероприятий, направленных на исправление недостатков психологии или поведения человека с помощью специальных средств психологического воздействия (Осипова, 2000, с.7). При этом подчеркивается, что исправляемые недостатки не являются столь тяжкими, чтобы признать их носителя психически больным человеком, и они не имеют также органической основы, относятся к тем качествам или свойствам, которые способны меняться. Данное определение подходит и для западных психотерапевтических направлений и для работы с задержками, нарушениями развития высших психических функций. Как видим, развести два термина – «Психокоррекция» и «Психологическое консультирование» довольно трудно. Даже психологи-консультанты, которые высказываются в пользу разведения этих двух понятий, порой используют их как синонимы. Например, Ю.Е. Алешина (1993, с.31-35) в своем руководстве по психологическому консультированию третий этап консультативной беседы обозначает как «Оказание психокоррекционного воздействия». Мы полагаем, что термин «Психологическое консультирование» более применим к ситуациям диалога, откровенного обсуждения, субъект-субъектного общения. Термин же «Психокоррекция» более применим к ситуациям спланированного воздействия, когда специалист, оказывающий воздействие, не полностью открыт клиенту, их общение не носит характер откровенного диалога, отношения имеют оттенок субъект-объектности. Полагаем также, что психологическое консультирование более может быть ориентированно на урегулирование отношений клиента с другими людьми, а психокоррекция – на решение внутренних проблем клиента. Однако когда мы обсуждаем реальный процесс работы с клиентом, трудно определить, где заканчивается психокоррекция и начинается психологическое консультирование. Поэтому в си-

туации реального анализа работы по оказанию воздействия не будет серьезным нарушением рассматривать эти термины как синонимы. Заметим, что слово «Психокоррекция» чисто русское. В западной психологии этот термин не используется. В отечественной литературе в последнее время появилось новое словосочетание для обозначения психотерапии в том смысле, в котором это слово понимается на Западе – немедицинская психотерапия.

Основные отличия психологического консультирования от психокоррекции и психотерапии, отражающие сущность указанного метода оказания психологической помощи состоят в следующем:

- Более широкая сфера применения по сравнению с клинической практикой, обращенность к проблемам психически здоровых людей. Психологическое консультирование стало использоваться в образовании, менеджменте и промышленности, для решения индивидуальных и семейных проблем.
- Ориентация на более широкое использование данных, полученных в эмпирических исследованиях, организованных по экспериментальному плану, с использованием для анализа результатов методов математической статистики.
- Работа преимущественно с ситуационными проблемами, решаемыми на уровне сознания, в отличие от ориентации на глубинный анализ проблем и работу с бессознательным в психотерапии.
- Большая субъект-субъектность, диалогичность общения психолога-консультанта и клиента. Подразумевается, что клиент – здоровый человек, которому можно делегировать больше ответственности за свою жизнь.
- Ориентация на здоровые стороны личности клиента, отказ от концепции болезни в процессе работы с ним, признание прав клиента на большую вариативность поведенческих реакций и психических состояний как здоровых, а не болезненных явлений.
- Ориентация на большую активность и самостоятельность клиента в процессе работы с ним, пробуждение внутренних ресурсов человека.
- Допустимость в психологическом консультировании более широкого спектра разнообразных профессиональных моделей деятельности психолога-консультанта, чем в психотерапии.

Теперь, вслед за Ю.Е. Алешиной (1994), рассмотрим конкретные, процедурные отличия психологического консультирования от психотерапии:

- Отличия, связанные с характером жалобы клиента. В случае психологического консультирования клиент жалуется на трудности в межличностных отношениях или осуществлении какой-либо деятельности. В случае, ориентированном на психотерапию, клиент жалуется на невозможность контролировать себя.
- Отличия, связанные с процессом диагностики. В психологическом консультировании диагностика преимущественно направлена на события настоящего и недалекого прошлого. При этом значительное внимание уделяется конкретному поведению, межличностным отношениям. В значительной части психотерапевтических подходов диагностика преимущественно направлена на события далекого детства и юности (вероятное время получения психологической травмы). Значительное внимание также уделяется анализу бессознательного – исследуются сны, ассоциации.

- Отличия, связанные с процессом оказания воздействия. Основой психологического консультирования является, прежде всего, изменение установок клиента на других людей и на различные формы взаимоотношений с ними. Следующим этапом работы является изменение поведения клиента. В значительной части психотерапевтических подходов гораздо большее внимание уделяется взаимоотношениям между клиентом и психотерапевтом, анализ которых в терминах переноса и контрпереноса является одним из важнейших средств углубления и расширения возможностей воздействия, тогда как для консультирования это может даже выступать как нежелательное побочное явление, затрудняющее работу. Под переносом здесь понимается склонность клиента переносить (проецировать) на специалиста, оказывающего воздействие, и свои отношения с ним свои отношения со значимыми людьми, основные проблемы и конфликты. Под контрпереносом – склонность специалиста, оказывающего воздействие, проецировать свои отношения со значимыми людьми, основные внутренние проблемы и конфликты на отношения с клиентом.
- Отличия, связанные со сроками работы. Психологическое консультирование чаще всего является краткосрочным и редко превышает 5 – 6 встреч с клиентом. Психотерапия зачастую ориентирована на десятки, а то и сотни встреч в течение ряда лет.
- Отличия, связанные с типом клиентов. Клиентом в психологическом консультировании может быть практически любой человек. Большинство направлений психотерапии ориентировано на невротиков с высоким уровнем развития склонности к самонаблюдению и самоанализу, способных оплачивать часто дорогой и длительный курс лечения, обладающих для этого достаточным количеством времени и мотивацией.
- Отличия в требованиях к уровню подготовки специалиста, оказывающего воздействие. Психологу-консультанту необходим психологический диплом (удостоверяет его знание достижений научной психологии) и некоторая дополнительная специальная подготовка в области теории и практики психологического консультирования, которая может быть не особенно длительной. Практическая подготовка будущего психолога-консультанта подразумевает наблюдение за работой опытного психолога-консультанта (лучше нескольких) и самостоятельный опыт работы под наблюдением опытного психолога-консультанта с последующим анализом деятельности. Психотерапевт не столь привязан к психологическому диплому (многие психотерапевты выросли из медицинской среды или из сфер, гораздо более далеких от психологии). Ему необходимо получить документ, удостоверяющий его право работать в рамках того направления психотерапии, которое он избрал. В отличие от психолога-консультанта психотерапевту в большинстве направлений необходим длительный опыт собственной психотерапии (для того, чтобы понять, что ощущает клиент во время работы с ним, разбираться в особенностях своего контрпереноса) и длительный период самостоятельной работы под наблюдением опытного руководителя.

Цели и задачи психологического консультирования. Подходы к психологическому консультированию в отечественной психологии

Для того чтобы осознанно продвигаться в каком-либо виде деятельности, нужно предварительно определить свою цель, а затем спланировать эту деятельность, наметив задачи, последовательное осуществление которых приведет к желаемой цели. Это верно и для психологического консультирования.

Цели и задачи психологического консультирования можно определять по-разному – в зависимости от того подхода к психологическому консультированию, в рамках которого мы предпочитаем работать.

Алешина Юлия Евгеньевна (1994) основную цель психологического консультирования определяет как оказание психологической помощи, то есть разговор с психологом должен помочь человеку в решении его проблем и налаживании взаимоотношений с окружающими. Применительно к этой цели выдвигаются следующие задачи:

Выслушивание клиента, в результате чего должно расшириться его представление о себе и собственной ситуации, возникнуть пища для размышлений.

Облегчение эмоционального состояния клиента, то есть благодаря работе психолога-консультанта клиенту должно стать легче.

Принятие клиентом ответственности за происходящее с ним. Имеется в виду, что в ходе консультации фокус жалобы клиента должен быть переведен на него самого, человек должен ощутить свою ответственность и вину за происходящее, только в этом случае он будет действительно стараться измениться и изменить ситуацию, в противном случае он будет лишь ожидать помощи и изменений со стороны окружающих. Программа-минимум здесь – показать клиенту, что он сам, хотя бы отчасти, способствует тому, что его проблемы, и отношения с людьми носят такой сложный и негативный характер.

Технология ведения консультативной беседы

Рассмотрим теперь некоторые принципы организации диалога с клиентом в рамках психологического консультирования, изложенные некогда Алешиной Ю.Е. (1993, с.40 - 59):

- Ограничение речи консультанта в диалоге. Присутствие консультанта должно углублять понимание клиентом собственных проблем, способствовать принятию необходимых решений. Для этого клиенту необходимо позволять меньше внимания обращать на то, что рядом находится собеседник, меньше заботиться о том, как именно собеседник относится к рассказу и насколько сам рассказ социально желателен. Отсюда необходимо, чтобы речь психолога-консультанта была краткой, немногословной и точной. Если клиент сам говорит по делу, нужно стараться по возможности ничем его не перебивать. Паузы, не превышающие 1 – 2 минуты, вполне естественны и означают, что человек работает, активно осмысливает свою жизнь.
- Приближение разговорной речи консультанта к языку клиента. Для этого рекомендуется: а) освободить речь от слов и выражений, которые могут быть неправильно поняты и истолкованы клиентом; б) максимально использовать те слова и обороты, которые использует клиент; в) следить за тем, какую репрезентативную систему использует клиент для организации своего перцептивного опыта (аудиальную, визуальную или кинестетическую), использовать слова и выражения, соответствующие его репрезентативной системе. О репрезентативных системах и подстройке к клиенту с учетом доминирующей у него репрезентативной системы рекомендуем ознакомиться по книге Бэндлера Ричарда и Гриндера Джона (1994) или по другим известным изданиям этих авторов.

- Анализ эмоциональных переживаний клиента в связи с излагаемыми им событиями и поступками. Это необходимо, чтобы клиент лучше понял, что действительно с ним происходит. Для этого используются техники работы на уровне чувств:
- Предложение клиенту нескольких возможных альтернатив ответа относительно вариантов чувств, которые клиент испытывает. Обычно предлагаются 2 – 3 альтернативы. Цель формулирования альтернатив - не поиск правильного ответа, а стимулирование клиента, демонстрация образцов, отталкиваясь от которых легче описать свои чувства.
- Акцентирование эмоциональных переживаний клиента через проявление пристального внимания к эмоционально окрашенным словам и выражениям. Знаками эмоций в речи являются наречия, прилагательные, глаголы, обозначающие отношение к чему-либо, а также качество действия. Консультант вычленяет в речи клиента эмоционально значимые слова и выражения и смотрит, что стоит за ними. Например, если клиент говорит, что обычно молчит и ничего не отвечает, когда супруга кричит на него, консультант может спросить его, отчего он молчит. Далее в речи клиента опять вычленяются эмоционально значимые слова и опять психолог вместе с клиентом пытаются сделать явным то, что стоит за ними. Это помогает опуститься на уровень глубинных, личностно значимых переживаний.
- Использование парадоксальных вопросов. Цель парадоксальных вопросов – поставить под сомнение то, что клиент считает абсолютно очевидным или само собой разумеющимся. Общеизвестные истины типа «грубить нехорошо», «родители всегда знают лучше, что нужно ребенку» обычно служат надежным прикрытием для истинных чувств и переживаний клиента. Когда мы ставим их под сомнение, то заставляем клиента задуматься о том, что скрывается для него лично за подобного рода выражениями. Типичная формулировка парадоксального вопроса начинается словами «А почему бы и не...?». Например, «А почему бы Вам действительно не сказать, раз Вы так думаете?».
- Уточняющие и углубляющие формулировки. Цель уточняющих и углубляющих формулировок – постепенно переводить рассказ клиента с уровня поверхностного к более глубоким уровням переживаний. Пример такой формулировки – «То есть Вы хотели бы, чтобы Ваша свекровь поняла, какая Вы хорошая, чтобы она оценила Вас, наконец, по достоинству». При работе с уточняющими и углубляющими формулировками главное – не выходить за пределы очевидного. Каждый шаг должен логично следовать из предыдущего.
- Использование интерпретаций. Речь идет о том, чтобы проинтерпретировать поведение клиента в связи с теми или иными базовыми человеческой природе эмоциями. Алешина Ю.Е. (1993) предлагает пользоваться двумерной моделью пространства человеческих проявлений, где одна из координат является осью любви, а другая – осью власти. Согласно распространенным на Западе взглядам большая часть человеческого поведения определяется этими базовыми эмоциями, потребностями, с ними связанными. Поэтому данная модель может служить удобным пособием для построения интерпретаций. Например, психолог спрашивает клиентку, почему она молчит, когда свекровь кричит на нее. Клиентка отвечает: «Не могу же я унижать».

ся!». Интерпретация психолога: «То есть Ваше молчание в отношениях со свекровью – попытка не унижаться, а, так или иначе, возвыситься над ней».

- Перефразирование. То, что было негативным, основанием для беспокойства и переживаний должно стать причиной положительных эмоций, способных если не полностью снять негативные переживания, то, по крайней мере, существенно уменьшить их значимость и интенсивность.
- Обеспечение контакта с клиентом во время беседы осуществляется через:
- Вербальный (словесный) контакт – через подбадривание, похвалу, выражение поддержки, частое упоминание имени клиента, выражение словами согласия и одобрения, ага реакцию.
- Невербальный (несловесный) контакт – через контакт глаз, выражение лица, позу тела, тон и громкость голоса, использование паузы. Относительно контакта глаз следует сказать, что не следует навязывать взгляд в глаза клиенту, но, тем не менее, необходимо смотреть на клиента, а не в сторону. Выражение лица должно являть собой доброжелательное внимание. Надо стараться не выдавать растерянность и смятение. Выражение спокойствия и уверенности на лице профессионала, оказывающего психологическое воздействие, уже само по себе приносит терапевтический эффект.

Поза тела не должна быть напряженной (сидит на краешке стула, руки с напряжением сжимают ручки кресла, непривычность и неестественность позы) или закрытой (традиционно закрытость позы связывают со скрещенными руками или ногами). Поза консультанта влияет на позу клиента. Если клиент слишком закрыт или напряжен, консультант может попробовать косвенно повлиять на него, расслабившись и заняв подчеркнуто более удобную позу. После соответствующей смены позы у клиента, изменится и его эмоциональное состояние. Тон голоса должен быть доброжелательным, соответствовать тому, что говорится. Громкость голоса можно регулировать в зависимости от стоящих перед консультантом задач. Приглушенный голос в большей мере способствует возникновению у собеседника ощущения доверительности, интимности. Консультант может несколько охладить возбужденного клиента, начав говорить медленнее и тише. Клиент постарается автоматически подладиться, нормализовав, таким образом, свое состояние. Наличие пауз в беседе создает ощущение неторопливости, продуманности происходящего. Пауза подчеркивает значительность сказанного, необходимость осмыслить и понять. С точки зрения Ю.Е. Алешиной (1993) консультанту следует выдерживать паузу практически после любого высказывания клиента, кроме тех, которые непосредственно содержат вопрос. Пауза дает возможность добавить к тому, что сказано, поправить, уточнить. С помощью паузы можно избежать ситуации, когда клиент и консультант начинают бороться друг с другом за право вставить слово, что-то сказать. Начинаящим психологам-консультантам рекомендуется поэкспериментировать с тем, что значит пауза для них, наблюдая за секундной стрелкой часов, состоянием своим и клиента во время пауз.

Этапы ведения консультативной беседы

Слово «Этап» обозначает отдельный момент, стадию в развитии чего-либо. В представлениях различных авторов об этапах психологического консультирования много общего, однако, наблюдаются и некоторые различия, связанные в основном с по-

дробностью и логичностью, полнотой изложения. Излишняя полнота, однако, не всегда является достоинством, поскольку затеняет основную мысль, логику автора. Этапы психологического консультирования описывали и разбирали Алешина Ю.Е. (1999, 1993), Абрамова Г.С. (2001), Горностай П.П. и Васьковская С.В. (1995), Кочюнас Р.-А. Б. (1999) и многие другие. С нашей точки зрения наиболее оптимальное изложение можно найти в работах Алешиной Ю.Е. В нашем описании этапов психологического консультирования мы взяли за основу модель Ю.Е. Алешиной, модифицировав и расширив ее, сделав более логичной и понятной. Кроме этой модели предлагаем студентам ознакомиться с иными, перечисленными выше. Следует заметить, что в реальном психологическом консультировании редко возникает возможность до конца и последовательно выполнять требования какой-либо одной модели. Жизнь слишком многообразна. Но ориентироваться на какую-либо модель последовательности шагов необходимо, так как это повышает степень рефлексивности отношения консультанта к консультативному процессу.

Процесс консультативной беседы можно условно разделить на четыре этапа:

Этап 1. Знакомство с клиентом и начало беседы.

Длительность данного этапа 5 – 10 минут при средней продолжительности одной консультативной беседы 45 минут – 1 час 10 минут. На протяжении этого этапа психолог-консультант выполняет следующие действия:

Можно встать навстречу клиенту или встретить его в дверях кабинета, что будет восприниматься клиентом как демонстрация доброжелательности и заинтересованности.

Желательно подбадривать клиента словами типа «Проходите, пожалуйста», «Усаживайтесь поудобнее».

После первых минут контакта с клиентом рекомендуется предоставить ему паузу 45 – 60 секунд, чтобы клиент мог собраться с мыслями и оглядеться.

После паузы желательно начать собственно знакомство. Можно сказать клиенту: «Давайте познакомимся. Как мне Вас называть?» После этого необходимо представиться клиенту. Представляться лучше всего так, как представился клиент. Можно обсудить, удобно ли будет клиенту, если его будут называть таким образом.

Этап 2. Расспрос клиента, формирование и проверка консультативных гипотез

Длительность данного этапа 25 - 35 минут при средней продолжительности консультативной беседы 45 минут - 1 час 10 минут. Данный этап можно условно разбить на два подэтапа:

- 1. Формирование консультативных гипотез.
- 2. Проверка консультативных гипотез.

Этап 3. Оказание воздействия

Продолжительность данного этапа - 5 - 10 минут при средней продолжительности консультативной беседы - 45 минут - 1 час 10 минут. Данный этап можно условно разделить на два подэтапа:

- 1. Коррекция установок клиента.
- 2. Коррекция поведения клиента.

Этап 4. Завершение консультативной беседы.

Продолжительность этапа - 5 - 10 минут при средней продолжительности консультативной беседы - 45 минут - 1 час 10 минут. На этом этапе обычно психологом-консультантом выполняются следующие действия:

- 1. Подведение итогов беседы (краткое обобщение всего происшедшего за время приема). Это связано с тем, что то, что повторено в конце беседы, запоминается лучше.
- 2. Обсуждение вопросов, касающихся дальнейших отношений клиента с консультантом или другими необходимыми специалистами. Дается адрес других специалистов (например, нарколога) и время приема. Формулируется, какие задачи будут решаться в ходе последующих встреч и сколько конкретно встреч может для этого понадобиться. Лучше предварительно договориться о следующей встрече, чем оставить этот вопрос неопределенным. Лучше, чтобы место и время приема были постоянными. Решается вопрос о переадресовке клиента другому консультанту, если есть основания полагать, что он будет более компетентным в данной ситуации, или если психолог-консультант вынужден куда-то уезжать в ближайшее время. Обсуждается вопрос домашних заданий клиенту.
- 3. Прощание консультанта с клиентом. Клиента следует проводить хотя бы до двери, сказать ему несколько теплых слов на прощание. Желательно несколько раз упомянуть клиента по имени. Нежелательно, чтобы вслед за одним клиентом сразу же входил следующий. Это может оттолкнуть тех, кому нужны доверительные отношения. Консультант должен быть готовым признать возможные ограничения своей компетенции, не вступать в излишние споры.

Типы клиентов и особенности взаимоотношений психолог – клиент

Эту проблему рассматривали многие авторы. Обозов Н.Н. [1993] позволяет выделить пять оснований для классификации клиентов и рекомендаций по взаимоотношениям с ними:

- по характеру запроса на психологическую помощь;
- по особенностям восприятия психических явлений;
- по способу работы со своими проблемами;
- в зависимости от пола клиента;
- в зависимости от особенностей телосложения клиента.

Рассмотрим теперь эти основания более подробно.

По характеру запроса среди клиентов можно выделить следующие типы:

Не уверенный в себе клиент. Много размышляет над ситуацией, много взвешивает, но никак не может принять решение, избавиться от сомнений. Цель обращения к психологу – снять с себя ответственность в принятии необходимого жизненного решения. Для таких людей принятие решений – сложный процесс, они не уверены в себе. С точки зрения Н.Н. Обозова, психолог-консультант, работая с таким клиентом, должен быть максимально собранным, четким, даже категоричным в высказываниях и поведении. Он должен создать полосу уверенности в решаемых вопросах. Убедительность и достоверность высказываемых психологом соображений должна естественно «перевесить одну из чаш весов», на которые давят сомнения.

Уверенный в себе клиент. Обращается для подтверждения правильности своего уже готового понимания затруднительного положения, От психолога ему нужна информация, подтверждающая уже готовую, сложившуюся у него точку зрения. Возникает вопрос: если этот человек столь уверен в себе, зачем он тогда вообще обращается к психологу? Ответ может быть такой: Несмотря на то, что этот человек уверен в себе и не раз уже самостоятельно принимал жизненные решения, в последнее время он все более на подсознательном уровне ощущает, что что-то идет не так. Его деятельность не столь успешна, сколь могла бы быть. Его подсознание побуждает его к тому, чтобы обратиться за помощью. Но его гордое сознание отказывается это принимать. Обращение к психологу и характер запроса отражают сложившийся компромисс между двумя сторонами внутреннего конфликта. По отношению к такому клиенту психологу-консультанту следует принять на себя роль ведомого, который только подсказками, предположениями помогает разобраться в ситуации. Следует детально обсудить и разобрать все возможные варианты последствий действий, которые собирается совершить клиент. Необходимо поставить перед клиентом вопрос о вероятностях возникновения тех или иных желательных и нежелательных вариантов развития ситуации. Таким образом мы будем способствовать конструктивному разрешению внутреннего конфликта у клиента и не вызывать реакцию психологической защиты, отторжения.

Клиент все знающий и доверяющий только себе. Клиент этого типа все подвергает сомнению, противоречив, но при этом убежден в своей правоте. Неглуп, но проблема в характере. Склонен запускать свои проблемы. Таким людям, в силу их резонерских особенностей, нелегко бывает найти себе партнеров по общению в реальной жизни. Попытка найти собеседника зачастую приводит их и в консультацию. Доброжелательное участие по отношению к клиентам этого типа и игнорирование тех особенностей, которые обычно отталкивают окружающих от этих людей, создает благоприятные возможности для смягчения ярко выраженных негативных черт характера. Люди выговариваются, расслабляются, у них повышается настроение. Многое из того, на чем они заикливались ранее, отступает на задний план. Это создает предпосылки для конструктивной дальнейшей работы.

Клиент с потребностью «выговориться», «ищущий сочувствия», «отдушину». В отличие от предыдущего типа клиентов, проблема здесь уже не в характере. Очень часто это люди, с нелегкой жизнью, одинокие, чувствительные, добрые, и страдающие вследствие своей доброты. Советы по отношению к таким людям не обязательны, они могут даже оттолкнуть их, испугать тем, что с ними не просто говорят, как с людьми, а начинают «оказывать им психологическую помощь». Переходить к оказанию этой помощи можно только в случае специального запроса. Главное, в чем нуждаются клиенты подобного типа, - любовь, принятие, сочувствие. Но главное – Слушание. Это бывает не всегда легко, поскольку общение с таким клиентом легко принимает структуру, свойственную естественному разговору, и психологу-консультанту, естественно, хочется «вставить свое слово», поделиться и своим мнением. Не значит, что этого делать нельзя. Но надо следить, чтобы больше говорил клиент. Если клиент активен, говорит, не следует его перебивать. При консультировании на телефоне доверия в эту группу попадают многочисленные инвалиды – люди, которые подчас годами не могут покинуть свою комнату. Общение с ними мо-

жет быть очень интересным и обогатить психолога-консультанта. Они имеют уникальную возможность много читать, следить за различного рода информацией, поступающей по каналам радио, телевидения, чего большинство из людей, вынужденных зарабатывать, лишены. Они с готовностью откликаются на просьбы консультанта отслеживать для него необходимую информацию.

По особенностям восприятия психических явлений среди клиентов можно выделить следующие типы:

Рационалистичный, реалистичный, прагматически ориентированный клиент. Стремится к точному знанию о себе и окружающих, Обратной стороной такого стремления является то, что, он склонен недооценивать, игнорировать все, что касается душевной жизни человека, что трудно поддается объективации, рациональному анализу. Эти стороны действительности как бы дезорганизуют сложившийся склад личности у такого человека, поэтому он склонен их игнорировать, относиться к ним скептически, как бы не замечать их, защищаться от них. Подобного рода клиента интересуют количественные характеристики личности, факты, полученные в результате строгих научных экспериментов. Он особенно склонен доверять результатам высоко стандартизированных тестовых методик, таких как ММРІ, опросник «16 личностных факторов» Раймонда Кэттелла. Его интересует не просто, что говорит в данный момент консультант, а на основании чего он это говорит. Все это необходимо учитывать в работе с таким клиентом, чтобы избежать негативного отношения к консультированию.

Интуитивно ориентированный, эмоционально-утонченный, эстетизированный клиент. Считает личность уникальным, таинственным образованием. Привлекают качественные, образные, художественные характеристики личности и ее жизненного пути. Интересуют глубинные механизмы психики, подсознательная природа человека. Обратной стороной личностной ориентации на интуитивное познание является неприятие рационального. Рациональное, объективное, полученное в ходе строгих научных экспериментов знание, представляется такому человеку поверхностным, ограниченным, неуклюжим, неглубоким, мало полезным и мало интересным. Склонен доверять информации, полученной с помощью методик, более ориентированных на качественный анализ – тест Германа Рошарха, Люшера цвета выбора тест. Такой клиент оценивает то, что говорит консультант, прислушиваясь к своему внутреннему голосу, и как бы взвешивая на своих глубинных внутренних весах, что близко к истине, а что нет. Это необходимо учитывать в работе с этим клиентом.

По способу работы со своими проблемами среди клиентов можно выделить следующие типы:

- Клиент, который в ситуации затруднения стремится перестроить свое поведение, стиль деятельности, образ жизни, но не знает как, сталкивается с трудностями в этом плане. Это наиболее желательный для психологов-консультантов тип клиентов.
- Клиент, который в ситуации затруднения стремится создавать многообразные субъективно-личностные версии, призванные сохранить у него о себе хорошее мнение в своих глазах и в глазах других людей. Версии не успешности чаще всего связываются с внешними обстоятельствами либо с низкой личной заинтересованностью в данном виде деятельности. Например, студент, не сдавший, как следует экзамены и от-

численный из вуза, может объяснять это невозможностью для него учиться вследствие необходимости зарабатывать деньги или же тем, что профиль вуза не соответствовал его интересам. Недовольство собой, порождаемое низкой самооценкой, может усложнять субъективно-личностную версию. Этот феномен заключается в том, что субъективно-личностная версия начинает расслаиваться на несколько – «для себя» (которых может быть много) и «для других». Например, в случае неудачи на экзамене студентка может объяснять себе эту неудачу тем, что попался плохой преподаватель, а преподавателю объяснять свою неудачу физическим недомоганием. При этом противоречивость ситуации, которая часто возникает в случае создания субъективно-личностных версий, может не замечаться. Можно говорить о различных приемах работы с клиентами этого типа. Порой бывает полезно использовать прием интерпретации, сделать знание о субъективно-личностных версиях доступным клиенту. Можно обратить внимание клиента на противоречия в его рассказе: «Возможно, преподаватель неудачный, но ведь большинство студентов вашего курса сдали ему экзамен и даже многие получили хорошие оценки. Как им это удалось? Почему это не удалось Вам?». В случае эшелонированной психологической защиты, когда состояние клиента приближается к невротическому, нет смысла оспаривать субъективно-личностную версию. Эшелонированная психологическая защита связана, как правило, с тем, что клиент не видит путей конструктивного разрешения ситуаций. Создание субъективно-личностных версий – единственный известный такому человеку способ справиться с ситуацией. В этом случае целесообразно принять версию клиента, солидаризироваться с ним. Как это делать довольно неплохо показывают нам Ричард Бэндлер и Джон Гриндер [1994, особенно с. 99 - 100]. Затем можно, например, использовать прием самораскрытия. Рассказать о своем подобном опыте, о том, что чувствовал тогда, о том, как удалось разрешить трудности. Можно привести не свой, а просто известный психологу-консультанту опыт. Это должно обогатить клиента навыками конструктивного поведения в ситуации. В более тяжелых случаях требуется психотерапия.

Виды психологического консультирования

Основной метод консультирования – беседа, построенная определенным образом. Психологическое консультирование чаще всего бывает краткосрочным и может включать одну консультацию или (при необходимости) больше, но редко превышает 5-6 встреч с клиентом.

Психологи-консультанты работают с отдельными людьми или группами. Соответственно различают индивидуальное и групповое консультирование.

Индивидуальное консультирование – это беседа консультанта с клиентом наедине, обсуждение с ним жизненной проблемы, которая его беспокоит. Психолог-консультант помогает клиенту посмотреть на свои проблемы со стороны, обсуждает с ним те особенности его поведения и межличностных отношений, которые стали источником его жизненных трудностей. В ходе консультационной беседы клиент получает возможность осознать это, шире взглянуть на ситуацию, и на этой основе изменить свое отношение к происходящему и свое поведение.

Групповое консультирование может заключаться, например, в решении какой-либо проблемы или в поощрении выражения подавленных эмоций в психотерапевтической группе. Такой группой может быть семья, производственная группа или группа

людей, не связанных друг с другом в повседневной жизни, но имеющих общие проблемы. Наиболее частыми вариантами работы при групповом консультировании могут быть семейное консультирование, консультирование по проблемам профессиональной деятельности и работа по разрешению межличностных конфликтов и проблемных ситуаций в коллективах.

С целью решения межличностных конфликтов в трудовых или иных коллективах может применяться так называемая посредническая консультация. Использование психологического посредничества основано на хорошо известном факте: участие в переговорном процессе третьих лиц, которые занимают нейтральную позицию, повышает его эффективность.

Консультации могут быть очными или анонимными. Традиционные консультации проходят в процессе непосредственной встречи консультанта и клиента. Однако в последние десятилетия достаточно распространенным стал «телефон доверия» как форма анонимной психологической помощи и консультирования (Моховиков, 1999). Консультация по «телефону доверия» обеспечивает оперативность общения, щадящие условия для клиента. Этот вид консультации характеризуется неясностью оказываемой помощи и позволяет человеку, обратившемуся к психологу, избежать роли «пациента», в которой, по мнению некоторых, они находятся при очном консультировании.

Консультирование по телефону достаточно привлекательно для клиента, поскольку оно обеспечивает ему анонимность и связанную с этим особую доверительность. При телефонном консультировании возникает эффект «случайного попутчика», когда в обычной дорожной беседе незнакомые люди порой буквально «изливают душу». Установлению особой доверительности способствует и то, что, несмотря на расстояние, абонент и психолог в определенном смысле находятся рядом. Их голоса звучат в непосредственной близости друг от друга, что создает ощущение доверительности и особой интимности беседы. Именно по «телефону доверия» клиенту легче обсуждать личные проблемы, в том числе и связанные с сексуальной сферой межличностных отношений.

Телефонное консультирование дает клиенту возможность обращаться из любого места, в удобное для него время. При таком типе консультирования клиент имеет право на прерывание контакта, то есть может в любой момент легко закончить разговор – для этого достаточно положить трубку. Выйти из контакта при очной консультации значительно сложнее. Возможность управлять контактом крайне привлекательна для некоторых клиентов, в особенности для тех, кто чувствителен к психологической безопасности. При этом они имеют возможность вторично обратиться к консультанту в ограниченный промежуток времени.

Психолог при консультировании по телефону представляется абоненту более компетентным, чутким, способным помочь, чем это могло бы оказаться при личном контакте. Это повышает эффективность психологического взаимодействия. В свою очередь, консультанту не приходится преодолевать психологические барьеры восприятия клиента. У него возникает некий образ нуждающегося человека, что позволяет успешнее оказывать ему помощь.

Порой используется и такой метод заочного консультирования как консультативная переписка. Необходимость этой формы психологической помощи обусловлена тем,

что телефонное консультирование порой затрудняется из-за большой загрузки «телефона доверия» или отсутствия телефона у клиентов. Однако пойти на личную беседу с психологом он не решается. К тому же некоторые клиенты, нуждающиеся в психологической помощи, зачастую находятся в условиях изоляции от общества (например, заключенные, отбывающие наказание в места лишения свободы). В городах, которые не имеют собственных служб психологической помощи, переписка с психологами, психотерапевтами оказывается единственной возможностью получить психологическую помощь.

Особенности проведения бизнес-тренингов

Сегодня имеется широкий выбор подвидов коммерческих психологических тренингов. Весьма условно их можно разделить на три категории:

1. Коммуникативные тренинги
2. Тренинги личностного роста.
3. Бизнес-тренинги. [4]

Основная задача коммуникативных тренингов -- постановка поведенческих навыков. Предполагается, что умения и навыки, сформированные в искусственно созданных и безопасных условиях психологического тренинга, помогут преодолеть трудности в реальной жизни. На таких тренингах учатся решать сложные проблемы, которые возникают в процессе межличностного или делового общения у каждого человека. Для этого используются специальные упражнения, моделирующие различные жизненные ситуации. Выполняя их, участники тренинга учатся налаживать отношения с другими людьми и лучше их узнавать, проявлять внимание ко всему, что происходит на невербальном уровне и вступать в контакт с помощью иных средств, нежели слово (взгляд, поза, прикосновение, жесты и т.п.).

Мыслительные схемы и стереотипы поведения, которые формировались на протяжении всей жизни, нельзя поменять за два дня тренинга. Нужна упорная и систематическая работа над собой. Цель тренинга -- показать «как это делается», дать импульс для дальнейшего развития.

Тренинги личностного роста представляют собой разновидность коммуникативных тренингов, в которых с помощью различных техник участники пытаются осознать и преодолеть свои комплексы. Такой тренинг актуализирует переживания, которые смутно ощущаются как препятствия жизненного успеха и профессионального продвижения. С помощью других участников, вытаскиваются наружу неосознаваемые страхи, избавляются от внутренних барьеров. Это позволяет выявить и в дальнейшем более эффективно применять свои положительные качества, сформировать более адекватную оценку своих способностей, увидеть собственные ошибки и недостатки в общении.

Основной упор делается на эмоциональных переживаниях людей в группе, на возникающих у них чувствах и на социальных масках, к которым прибегают некоторые участники группы, тогда как другие пытаются эти маски видоизменить.

На этих тренингах исследуются и подвергаются сомнению, казалось бы, неоспоримые точки зрения о том, как вы видите мир, поэтому, посещая его, надо быть готовым к серьезным изменениям взглядов на собственную жизнь.

Бизнес-тренинги -- вариации первых двух категорий, сориентированные на решение конкретных бизнес-задач. Большую часть здесь составляют тренинги по продажам

чего-либо. Популярны также тренинги ведения переговоров, решения конфликтных ситуаций и «развитие персонала» (формирование команды). [3]

1. Понятие «бизнес-тренинг»

Сам термин тренинг появился в русскоязычной литературе как калька английского и употребляется в двух смыслах, более широком и более узком, вполне адекватно передаваемых словами подготовка и тренировка.

В последнее время широкое понимание термина стало более распространенным. И в него включается довольно большое количество разного рода активностей, как то: лекция, демонстрация, индивидуальное консультирование, дискуссия, ролевая игра, разбор критических случаев, тренинговые игры, тренинги на базе компьютерных программ, интерактивные видеопрограммы, пособия по тренингам для самостоятельного обучения (использование самоучителя), анализ конкретных ситуаций (кейс-стади), инструктирование на рабочем месте, программированное обучение, работа в проектных группах.

Единственное, что на первый взгляд объединяет этот весьма неоднородный набор форм обучения, -- это наличие некоторой степени структурированности или формальности, не случайно слово «тренинг» часто сопровождается прилагательным «формальный», для того чтобы отличить тренинг от разнообразных форм «стихийного» приобретения опыта. Кроме некой степени формальности приобретения опыта в тренинге он приобретает целенаправленно и, часто, в сжатые сроки.

Понятие тренинга уточняется посредством сопоставления его с понятиями обучения, развития и образования. В отношении понятий обучения и тренинга, ситуация выглядит наименее сложной. Тренинг рассматривается просто как одна из форм обучения. Менее однозначно сопоставление тренинга и развития.

Иногда эти понятия противопоставляются, однако превалирует та точка зрения, что тренинг может быть существенной, хотя и необязательной частью или этапом программы развития или способствовать развитию в случае, когда речь идет о широком понимании развития. Если рассматривать пару тренинг -- образование, то эти понятия находятся в более сложных отношениях. Тренинг как метод формальной подготовки предназначен не для замены формального образования, а для его дополнения. Если же понимать тренинг как тренировку, то он является одной из форм образовательной активности и включается в образовательную программу.

Понятие тренинга задается в дефинициях путем указания на его содержание (предмет), цели и методы. Содержание тренинга определяется выделением того, что подлежит развитию или совершенствованию. Как правило, такое указание формулируется как вид и компоненты каких-либо компетентностей. В качестве компонентов чаще всего упоминается триада: знания, умения и установки (отношения).

Термин «тренинг» происходит от английского «train» - обучать, воспитывать. Именно поэтому тренинг представляет собой совершенствование определенных навыков и поведения его участников. В бизнес-среде это наиболее популярный и эффективный способ обучения персонала, а также самосовершенствования. Именно поэтому проведение различного рода тренингов предлагает огромное количество самых различных центров обучения. Но для того, чтобы он действительно принес пользу, необходимо правильно выбрать и вид тренинга. А для этого нужно разбираться в особенностях бизнес-тренингов.

Каждый профессионал имеет определенное представление о той сфере, в которой он работает, имеет определенный набор технологий и навыков. Однако не всем хватает образования, знания базовой теории, на которой строится работа. Ведь известно, что далеко не каждый специалист находит себе работу по профессии. Приходится осваиваться в новых рамках при помощи погружения в работу, а не учебу. Но на определенном этапе становится понятно, что дальнейшее развитие сотрудника (а в целом и всей компании), невозможно без повышения образованности. Именно на этом этапе и необходимо прохождение тренинга.

Эффективный тренинг - это получение новых инструментов для работы, знаний и навыков, которые ранее не использовались в коллективе. Тренинг позволит сотруднику по-новому взглянуть на свои профессиональные обязанности, откроет новые горизонты для развития.

Кроме того, тренинги положительно влияют и на личностные характеристики персонала. Они помогают проявить более активную позицию, работают на сплочение команды. Сотрудники начинают понимать, что они работают не просто ради получения зарплаты, а для каких-то более высоких целей. Например, достижение корпоративной цели. А это уже совсем иной уровень мотивации и лояльности компании. Именно поэтому во всем мире большинство компаний признало, что тренинги, как для персонала, так и для руководящего состава, - лучший способ поддерживать стабильное развитие компании

Бизнес-тренинг -- один из видов обучения, который в отличие от собственно психологического тренинга имеет целью в первую очередь формирование деловых навыков и умений сотрудника и/или группы сотрудников фирмы.[2]

Основные виды бизнес-тренинга

Как известно, в бизнесе существует два вида навыков: функциональные и психологические (личностные). К функциональным относятся знания и навыки в области финансов, маркетинга, логистики, реинжиниринга бизнес-процессов и т.д., к личностным - навыки лидерства, творчества, ведения переговоров, управления временем, стресс-менеджмент и т.д. Соответственно разработаны и применяются разные виды бизнес-тренингов.

Бизнес-тренинг - это краткосрочное (от 12 часов до 4 дней) интерактивное обучение, направленное на формирование конкретных деловых навыков. На тренинге дается в сжатом виде информационная часть темы. Например, как сотруднику реагировать на возражения клиента или как руководителю четко излагать суть задания подчиненным. Основной же упор делается на практическом руководстве и тренировке навыков.

Самые распространенные формы тренингов - деловые игры с использованием специальных методов и техники. Но здесь надо четко разграничить, чему на тренинге можно научиться, а чему нельзя. Тренинг никаким образом не может заменить специального образования.

Наиболее распространены следующие виды бизнес-тренинга:

- тренинг продаж,
- тренинг телефонных продаж,
- тренинг по управлению,
- тренинг командообразования,

- тренинг коммуникации,
- тренинг презентации,
- тренинг принятия эффективных решений и т. п.

Наиболее популярным видом бизнес-тренингов является тренинг продаж. Он помогает сотрудником получить навыки общения с клиентом и выявления его потребностей, навыки ведения переговоров (в том числе и телефонных), убеждения клиента в преимуществах вашего товара. Прохождение вашими специалистами такого тренинга поможет значительно повысить количество клиентов и объем продаж, а значит и прибыльность бизнеса.

Тренинг продаж проходит в непринужденной обстановке и сопровождается большим количеством практических упражнений. Техника продаж отрабатывается в конкретных ситуациях, что позволяет смоделировать поведение персонала в различной среде в ходе корпоративных тренингов.

Но помимо тренинга продаж существует и довольно большое количество других типов тренингов. Так, например, это может быть тренинг делового общения. Его полезно пройти всем сотрудникам, которые так или иначе общаются с вашими клиентами. Он направлен на повышение культуры речи, призван объяснить правила делового этикета. Если ваши сотрудники будут общаться с клиентами определенно принятым образом, это положительно скажется на имидже компании.

Кроме того, довольно полезным для компании является коммуникативный тренинг, во время которого сотрудники учатся выстраивать внутренние коммуникации таким образом, чтобы работа строилась эффективно. Командообразование - еще одно направление обучения персонала - позволяет в совокупности с техникой продаж развить в человеке все необходимые для успешной работы качества.

Стоит отметить, что термин «командообразование» появился в отечественной бизнес-среде сравнительно недавно. Собственно говоря, командообразование представляет собой непрерывный процесс, который преследует цели формирования сильной, эффективной команды. В ходе тренинга по командообразованию выделяется лидер и формируются цепочки взаимосвязи между ним и коллективом. Необходимым условием командообразования является доверительное отношение коллектива к лидеру и его авторитет. Тренинги по командообразованию позволяют в короткие сроки создать новую команду или наладить эффективные взаимоотношения внутри существующего коллектива.

Тренинг, направленный на создание команды поможет создать мотивацию для работы, распределить роли между сотрудниками, решать сложные задачи всей командой. Есть целый спектр различных тренингов для руководителей и топ-менеджеров. Например, тренинг по стратегическому планированию, тренинг управления персоналом, тренинг руководства отделом и многое другое.

Для того чтобы повысить собственную квалификацию, сотрудники компаний, или те, кто ищет себе новую работу, могут пройти такие тренинги, как тренинг самопрезентации, тренинги личностной эффективности, тренинг выступления на публике и так далее.

Особенности проведения бизнес-тренингов

Ведущий бизнес-тренинга должен обладать собственным практическим опытом по теме курса. Продажам может хорошо научить только тот, кто сам достиг большого

объема личных продаж, руководству - только человек, занимающий или занимавший значительное время руководящие должности. Компилирование тренингов из материалов книг и чужих разработок амбициозными непрофессионалами сильно дискредитировало результативность бизнес-тренингов в глазах собственников бизнеса.

В то же время, ведущий бизнес-тренинга должен уметь интересовать, "продать идеи" курса группе, а затем, на основе созданного интереса, выработать у участников соответствующие практические навыки. Для этого необходима серьезная методическая подготовка ведущего. Например, просто успешный продавец не сможет последовательно провести группу по всем необходимым этапам тренинга продаж, при этом уделяя необходимое внимание и предоставляя обратную связь всем участникам.

Из-за отсутствия механизмов защиты авторских прав, лучшие авторские программы бизнес-тренингов быстро копируются предприимчивыми дельцами, тиражируются с ухудшенным качеством и навязчиво предлагаются по сниженным ценам. Поэтому, при выборе тренинговой компании, знающие заказчики обычно больше смотрят на личность, опыт и харизму тренера, чем на содержание предлагаемой программы, которое обычно описывается одинаковыми словами у всех.

Бизнес-организации ориентированы на проведение именно бизнес-тренингов. В зарубежной практике обучения персонала действует аксиома: организация не оплачивает личностный рост или психотерапию сотрудников. (Нужно отметить, что некоторые бизнес-организации все же используют тренинги личностного роста для повышения эффективности профессиональной деятельности своего персонала). Обучение, проводимое в форме бизнес-тренингов, направлено именно на совершенствование деловых знаний, умений, навыков, качеств сотрудников.

История бизнес-тренинга в России насчитывает всего десять лет. Многие компании только сейчас начинают использовать тренинги для обучения персонала, и отношение к ним неоднозначное. Сегодняшний этап развития тренингового рынка в России чем-то напоминает историю о распространении картофеля на Руси в XVIII веке: варили ботву, пытались есть цветы и ягоды, что приводило к отравлениям. Теперь каждый знает как минимум пять способов приготовления картофеля (всего их существует около трехсот), и без него русскую кухню невозможно представить.

Часто работодатели просят также оценить своих сотрудников на бизнес-тренинге. Популярной формой бизнес-тренинга стали корпоративные университеты. Постоянно действующие учебные корпоративные центры, независимо от названия, вплотную заняты предметными задачами собственника - заказчика.

Каждый из них отрабатывает свой технологический минимум - инструментальный комплекс представлений и навыков, необходимый для конкретной деятельности на конкретном рабочем месте.

Кроме непосредственно передачи знаний, тренинги и классические формы обучения в постоянно действующих корпоративных центрах расслаивают контингент на исполнителей и потенциальных менеджеров.

Если приоритетом является сохранение корпоративной идентичности, то приток внешних кадров приносит и чуждую корпоративную культуру, что порождает конфликты и они отнюдь не всегда благоприятны.

В этой ситуации включение в корпоративный учебный процесс внешних подрядчиков - тренинговых компаний, ВУЗов, - позитивный фактор, позволяющий создать многополярную модель деятельности, увеличить осознанность применения тех или иных методов и форм работы. Что в конечном итоге влияет на производительность и продуктивность.

Основные принципы построения модели бизнес-тренингов:

- Краткосрочный проектный жизненный цикл алгоритмов на фоне общего долгосрочного характера теоретических модулей;
- Инструментальный характер прикладных знаний и навыков (представления о средствах преобразования исходного ресурса в итоговый с определенными характеристиками);
- Доступный язык изложения, пригодный для дальнейшей трансляции знаний непосредственно в производственных условиях без потери смысла;
- Непрерывная связь каждого учебного инструментального модуля с конечной целью деятельности предприятия и с измеримым результатом деятельности исполнителя / подразделения.

Управленческое консультирование как вид деятельности существовало всегда и проявлялось в передаче опыта наиболее удачливых менеджеров молодым работникам, обучении специалистов, в проведении исследовательских работ по проблемам функционирования и развития организаций.

Например, известный американский менеджер Ли Якока после ухода на пенсию начал консультировать управляющих, читать лекции, проводить рабочие семинары с разбором конкретных ситуаций, писать книги.

Но в данном случае осуществляется передача действующим менеджерам прошлого опыта. В условиях ускорения темпов научно-технического прогресса, возросла скорость протекания событий. В данном случае опыт быстро устаревает. Поэтому во второй половине 20 столетия все отчетливее стала проявляться ограниченность этого способа консультирования.

Полезный опыт удачливых предпринимателей и менеджеров стали анализировать и обобщать специалисты в области различных наук (системных исследований, психологии, менеджмента и т.д.). Особую интенсивность имели процессы изучения международного опыта: американского, немецкого, японского, советского и т.д. Однако обобщение опыта не всегда заканчивалось рекомендациями по применению его не только в рамках отдельных стран, но и для конкретных отраслей и фирм.

Третья волна консультантов разработала методы реализации накопленного опыта. В фокусе консультирования оказались методы, которые могут организовать процесс выработки решения и внесения изменений в организацию.

Консультирование превратилось в процесс взаимодействия консультанта и клиента, в котором соединяются знания клиента и умения консультанта, в части обладания определенными методами.

Консультантами были разработаны методы выявления проблем организаций, методы их структуризации, определения главных проблем, поиска их решений и детализации решений, обеспечивающих их реализацию.

Например, для системного представления организации в начале восьмидесятых годов А.И. Пригожин, рассматривая главные общеорганизационные цели, предложил

три вида целей, не связанных между собой иерархией: цели–задания, цели-ориентации и цели системы.

Цели-задания должны были отражать внешнее назначение организации, представленное, как правило, в ее уставе различными видами деятельности (например, готовить кадры для организаций).

Цели-ориентации соответствовали общим интересам работников, которые могли быть реализованы через организацию (например, реализация потребности людей в уважении, любви, самореализации и др.). Цели-ориентации и цели-задания, соединяясь, дают равнодействующую, которая формирует цель организации.

Реализация целей системы удовлетворяла потребность структуры в равновесии, стабильности, целостности (точнее было бы сказать – цели по обеспечению системности организации, которая характеризуется, прежде всего, структурой, совокупностью связей между частями системы) и т.д.

Несмотря на то, что приведенный подход ограничивается рассмотрением только обозначенных целей организации и потому не позволяет сформировать закрытый (полный, исчерпывающий) перечень главных целей организации, в нем заложена важная мысль, хотя и не прозвучавшая в указанной работе А.И. Пригожина. Мысль о том, что система целей организации представляет собой «системный конфигурактор» – систему, состоящую из подсистем, представленных разными языками описания. Если попытаться представить себе графическую модель, то она должна представлять векторы, расположенные в трех пересекающихся плоскостях (см. рис. 1).

Таким образом, организацию можно представить и как общественный инструмент, и как человеческую общность, и как безликую структуру. В этом случае признаками организации выступают цели, иерархия и управление.

Любая деятельность носит целенаправленный характер. Видов деятельности у организации, как правило, несколько, поэтому и целей может быть так же несколько.

Современная теория организаций рассматривает несколько моделей. Организация, представленная механической моделью, работает как единый механизм, но подобная модель не учитывает мотивацию людей, работающих в организации.

Общинная модель функционирования организации напротив – демонстрирует организацию как общность людей. Социотехническая модель как бы сочетает в себе общинную и техническую составляющие организации, что позволяет оперативно внедрять изменения в организации, поскольку, наряду с техническими изменениями, предусматриваются и учитываются изменения социальные.

Системная модель организации позволяет учесть все факторы, которые воздействуют на организацию, однако человек, в силу его несистемного поведения, вносит искажения и помехи в системную работу организации, что приходится учитывать в других моделях.

Политическая модель организации заключается в выработке и согласовании политик ее деятельности, достигаемых путем переговоров.

Контракт на консультационные услуги – форма закрепления партнерских связей. В контракте фиксируются принятые договоренности, взаимные права и обязанности, а также последствия нарушения договоренностей.

Две формы сложились в практике: устный договор (как правило, работа на безвозмездной основе) и письменный контракт. Одной из разновидностей письменного

контракта является договор на абонементное обслуживание, который взаимовыгоден (для консультанта – своей стабильной загруженностью, а для клиента – оперативностью и невысокой платой).

Краткой формой письменного контракта является письмо-соглашение, которое используется для кратких работ, например, экспертной оценки по какому-либо вопросу.

Структура и содержание контракта произвольны, хотя и имеются типовые разделы: преамбула (введение), основная часть и заключение.

В преамбуле указывается:

название контракта;

место и время заключения;

наименование сторон.

Основная часть.

1. Специфические условия (характерные только для данной работы):

определения и толкования терминов (проект, консультант, стороны, рабочий час и т.д.);

предмет договора (цели и описание проекта, объем работ, результаты работ, рабочий план, сроки, особые методы и т.п.);

обязанности консультанта (перечень работ и услуг по формированию команды консультантов, по оценке полученных результатов, по обучению персонала, по соблюдению конфиденциальности, по оформлению итогового документа, гарантии качества реализации проекта и т.п.);

обязанности клиента (перечень обязанностей по предоставлению всей необходимой информации, по обеспечению условий работы, по организации обучения, по соблюдению условий оценки и оплаты работ консультантов, по конфиденциальности в части полученной от консультанта информации и т.д.);

оценка промежуточных и конечных результатов;

порядок расчета (основания для расчета, согласованный способ определения стоимости работ и сроки производства платежей);

разрешение споров (как правило, устанавливается досудебная процедура – путем переговоров);

срок действия договора (временные рамки начала и окончания срока действия);

штрафные санкции (основания для расторжения договора, основания для штрафных санкций по вине одной из сторон, просрочка приема выполнения работ по вине сторон, задержка выплат и т.п.).

2. Общие условия договора: арбитражная оговорка; форс-мажорные обстоятельства.

Заключение: юридические адреса сторон; приложения к договору; подписи сторон.

Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.

Принципы – это основные правила деятельности, нормы поведения.

В принципах непременно находят отражение:

особенности предоставляемой услуги и требования к ней;

нормы поведения клиента и консультанта;

организация взаимодействия между консультантом и клиентом.

Нормы этики:

независимость и объективность (например, не обслуживать одновременно конкурирующие организации);

конфиденциальность (например, без разрешения клиента информация, полученная от него во время работы, не может быть раскрыта или использована консультантом в личных целях);

установление и согласование с клиентом размера гонорара до начала работы.

Руководитель организации как клиент, как правило, имеет высокую ориентацию на достижение успеха и больше реагирует на возможности, чем на стимулы (только бы им не мешали).

Консультанты подчеркивают, что они так же, как и клиент, искушены бизнесом, но в силу пристрастия занимаются бизнесом или подчеркивают, что они из другого мира, имеют преимущество в мощном методическом обеспечении процессов поиска решений.

Консультант знает больше клиента, клиент не всегда может сформулировать свой заказ, консультант может помочь клиенту сформулировать заказ на услугу.

Представление своей профессии консультант осуществляет, сообщая о том, что подобные работы он уже делал ранее. Можно демонстрировать перечень клиентов или буклет в качестве рекламы.

Выгоднее сообщать информацию об управленческом консультировании в мировой практике, в стране и в регионе.

Помогает ссылка на членство в ассоциации консультантов России и время нахождения на рынке услуг. Можно продемонстрировать диплом консультанта по управлению.

Испытывающие вопросы и интервью.

Давно ли вы работаете в данной отрасли?

Клиентура у нас разная: политики, промышленники, малый бизнес.

И достаточно того, что вы хорошо знаете свою отрасль, а мы хорошо знаем методы решения задач. Мы можем работать как партнеры.

Когда у консультанта язвительно спрашивает клиент: а сколько лет консультант сам работал директором, полезно заметить: вы же не спрашиваете у врача – болел ли он сам когда-нибудь сам той болезнью, от которой он собирается лечить вас?

Директор часто спрашивает: а сколько времени это займет и чем придется пожертвовать? Ответ прост: сколько захотите. Но вопрос же для вас жизненно важен, я бы на вашем месте занимался очень плотно.

Поведенческие аспекты.

Консультант должен демонстрировать уверенность, чему способствует цитирование время от времени практических ситуаций.

Контакт с клиентом необходимо осуществлять не по телефону, а с глазу на глаз.

Необходимо придерживаться краткости и выразительности в речи.

Больше слушать, пусть больше говорит клиент.

Консультант ведет беседу, задавая вопросы.

Лучше, если клиент на время переговоров пересядет от телефона подальше.

Наготове следует держать визитную карточку.

Вербальная техника трех «да» (задать три вопроса, на которые собеседник ответит наверняка «да»).

Если клиент говорит о том, что в организации уже работали консультанты, то предложить другие консультационные услуги (не реструктуризацию, а, например, мотивацию), или предложить уникальную методику, которой никто больше не владеет; мы можем предложить постоянное сопровождение.

Полезно провести сопоставление организационного порядка в организации с коллекцией типовых ошибок.

Если договориться о большой работе не удастся, то следует предложить провести первый этап (без оплаты) и по результату определиться о дальнейшем сотрудничестве.

Произносить минимум специальных терминов (вместо корневая проблема – главная задача).

Научитесь улыбаться улыбкой уверенного человека.

Десять заповедей клиента:

Узнайте все о консультировании и консультанте.

Определите проблему.

Определите цель.

Выберите себе подходящего консультанта.

Разработайте совместную программу действий.

Активно участвуйте во всех стадиях консультирования.

Привлекайте консультанта к внедрению предложений.

Следите за ходом выполнения задания.

Оцените полученные результаты и консультанта.

Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.

То есть успех совместной работы зависит не только от квалификации консультанта, но и от умения клиента использовать знания и опыт консультанта.

Модели консультирования

Выбор модели консультирования осуществляется с учетом содержания решаемой задачи и специфики клиентской организации.

Экспертное консультирование.

Сила и слабость эксперта в его узкой специализации, позволяющей ему глубоко знать узкий спектр проблем организационного управления.

В этом случае консультант отвечает на вопросы клиента, не проводя при этом анализа ситуации в клиентской организации.

Недостаток такого подхода содержится в том, что проблему определяет клиент, задачу решает консультант, а реализует решение клиент. То есть субъекты деятельности реализуют процесс по отдельным фрагментам, что не обеспечивает системности и снижает эффективность.

Тем не менее, этот вид консультационных услуг будет существовать всегда.

Консультирование по проекту.

Консультирование по проекту также ориентировано на покупку готового решения. Но в этом случае консультантом проводится исследование состояния клиентской организации, и консультанты обеспечивают обучение клиента в части подготовки к проведению требуемых изменений в организации. Внедрение осуществляет сам клиент.

Недостаток такого подхода содержится в том, что идеи консультанта остаются чужими (привнесенными извне), а руководство клиентской организации может быть непоследовательным в проведении организационных изменений.

Консультирование по процессу.

Подход основан на сотрудничестве консультанта и клиента в процессе всего цикла решения проблем.

В процессе совместной работы консультант обучает клиента методам диагностики, стимулирует выработку коллективных решений и содействует проведению намеченных изменений.

Проблемы здесь кроются в способности консультанта выбрать те методы совместной работы, которые приведут к требуемому результату. Специализация консультантов мешает устранить однонаправленность деятельности некоторых консультационных организаций (так называемая проблема «консультанта одного метода»).

Процесс консультирования.

Сам процесс консультирования представляет собой логическую последовательность процедур.

Выделим три стадии. Первая:

Обеспечение единства в понимании сути консультационного проекта клиентов и консультантом. Эта стадия заканчивается заключением контракта.

Вторая:

Диагностика организации, выработка рекомендаций и их внедрение.

Третья:

Уход консультанта от клиента и формулирование планов сотрудничества на будущее.

Ниже приводится табличная модель процесса консультирования, разработанная Алешниковой В.И. (см. табл. 8).

Связанные между собой задачи группируются вместе. Все этапы по-своему важны. Этапы разрабатываются от общего к частному. Каждый этап завершается принятием решения.

Роли консультанта и клиента на разных этапах меняются, но сведение к нулю участия одной из сторон равносильно прекращению процесса консультирования.

Модель процесса консультирования

Стадии и этапы процесса консультирования	Процедуры
ПРЕДПРОЕКТНАЯ 1. ПОДГОТОВКА	Первый контакт (клиент и консультант завязывают контакты друг с другом) Предварительный диагноз проблемы Планирование задания Предложение клиенту Контракт на консультирование
КОНТРАКТНАЯ 2. ДИАГНОЗ	Выявление необходимых фактов Анализ и синтез фактов Установление обратной связи с клиентом Отчет по диагностике
3. ПЛАНИРОВАНИЕ	Выработка решений

ДЕЙСТВИЙ	Оценка альтернатив Предложения по осуществлению изменений Планирование действий по реализации решений
4. ВНЕДРЕНИЕ	Оказание помощи в реализации решений Корректировка предложений Обучение персонала
III. ПОСЛЕКОНТРАКТ- НАЯ 5. Завершение	Оценка результатов Конечный отчет Расчет по обязательствам Планы будущего сотрудничества Уход консультанта

Организация выполнения работ

Управление консультационным проектом.

Досье проекта ведет координатор работ. В досье обычно хранится:

Техническое задание.

Материалы, относящиеся к процедуре выбора консультационной фирмы.

Контракт вместе с его проектом.

План работ.

Результаты мониторинга, промежуточных оценок.

График платежей и копии платежных документов.

На время проведения работы консультанты и клиент выступают как одна команда, что предусматривает совместную деятельность с обязательным участием первого лица организации.

У клиента должна быть ясность по процессу совместной работы:

каким образом будет осуществляться сбор и представление информации консультантам;

кто непосредственно будет вовлечен в проект из персонала организации;

кто обязательно должен присутствовать на первой и последующих встречах с консультантами;

кто будет готовить информацию, участвовать в интервью и опросах;

кто из специалистов должен участвовать в семинарах;

кого помимо персонала организации следует привлечь к проекту.

На каждом этапе совместной работы роли консультанта и клиента разделены.

Клиенту важно знать, сколько времени понадобится на решение проблем по проекту. Ниже приведено распределение времени по этапам работ.

Этапы работ	Продолжительность
-------------	-------------------

Подготовка	2-4 дня
------------	---------

Диагностика	2-3 недели
-------------	------------

Выбор проблемы и формирование структуры	1,5-2 недели
---	--------------

Разработка и реализация программ	8-10 месяцев
----------------------------------	--------------

Завершение	1 месяц
------------	---------

Трудоемкость проекта на этапе внедрения составляет около 60% общих трудовых затрат.

Контроль.

Зачастую, клиент бывает разочарован по следующим причинам:

Консультант не обладает эффективными навыками делового общения:

недоступность консультанта;

недостаточное внимание и неуважительное отношение к персоналу клиентской организации;

неумение прислушаться к чужому мнению;

использование профессионального жаргона, непонятного клиенту.

Консультант имеет низкую квалификацию:

неясен проект контракта;

нарушение графика работы;

принятие непродуманных решений;

выполнение работы, несоответствующей компетенции;

неумение дать четкий ответ и объяснить свои действия;

плохое знание отрасли клиента;

узость кругозора.

Консультанты закрыты в своих действиях:

отсутствие регулярной информации о ходе работ;

несвоевременное внесение изменений в ход работ.

В действиях консультантов отсутствует творческий подход в предлагаемых рекомендациях.

Консультанты не умеют передавать свои знания руководству и специалистам клиентской организации.

Консультанты бывают разочарованы из-за:

незаинтересованности руководства клиентской организации;

несоответствия компетентности специалистов клиента уровню решаемых задач;

низкой активности занятого в проекте персонала организации;

нежелания или неспособности клиента обучаться;

отсутствия обратной связи;

роста затрат времени и усилий консультантов в связи с неэффективной работой клиента;

выполнения работ за клиента;

финансовых затруднений клиента;

несвоевременности и неполноты предоставляемой клиентом информации.

Типичные ошибки, выявленные уникальным консультантом из Нижнего Новгорода - И.Г. Альтшуллером.

Неопознанная цель. Клиент иногда обозначает для консультанта цель, преследуя при этом другую:

например, построить оптимальную структуру департамента экономики администрации, а на самом деле – усидеть самому в кресле;

например, перестроить систему управления оптовым рынком, а на самом деле – посадить сына на управление фирмой;

например, навести порядок, сократить воровство, а на самом деле – спрятать концы в воду.

Неопознанный объект. Клиент и плательщик по договору – разные субъекты (иногда заказывают работу для клиента, чтобы его разорить, «поглотить»). Интересы пла-

тельщика и клиента расходятся. Кто клиент? Двойное консультирование. Надо создать себе клиента.

Подмена клиента: «напялить на клиента собственную шляпу и свои очки». Это не проходит. Подменить видение клиента своим видением не удастся. Важно помочь клиенту сформулировать задачи и их решение, не «пересаживаясь в его кресло».

Излишняя услужливость. Слуг у клиента и без того много, повторять это и консультанту не следует.

Подмена сотрудников клиента (тирания прошлого опыта). Например, у клиента плохо подготовлена рекламная компания, и консультант, засучив рукава, переделывает все сам (решает оперативные вопросы вместо методических). Это борьба со следствиями, а не с причинами.

Работа по аналогии:

консультант применяет старые методы по решению похожих задач;

применение книжных методов в жизненных ситуациях;

подмена реальной задачи на ту, которую умеет решать консультант (когда уверенность в результате важнее);

ошибка масштабирования;

ошибка фазы (развивающийся бизнес и стагнирующий);

методы решения должны быть всегда разными, поскольку конфликты разные всегда.

Соломинка в прошлом:

хвататься за сокращение персонала, за снижение издержек, значит ориентироваться на прошлое;

вопрос: где искать соломинку – в прошлом, в настоящем или будущем (прошлое – издержки; настоящее – продукция, не реализованная на складах; будущее – незанятая ниша на рынке);

у нас принято покупать прошлое, американцы покупают будущее (издержки велики, но впереди рост акций);

если болезнь зашла далеко, то поздно исправлять прошлое. Надо в будущем найти нестандартное решение. Нужен скачок. Есть шанс разбежаться и прыгнуть, а не шагать красивым строем к пропасти;

большинству предприятий рисковать можно как угодно – хуже, чем есть, не будет; что выбрать: таблетку или скальпель?

Боязнь нелогичности:

нелогичные гипотезы трудно выдвигать (снижать качество или сокращать ассортимент, например);

если фирма мне платит, то ей нелогично подсовывать «дезу». На самом деле это не так.

Неубедительность в беседах с клиентом:

не докопавшись до конкретики, теряем клиента;

нельзя вяло реагировать на сильные сигналы клиента;

интересы клиента необходимо соблюдать;

если говоришь, а клиент тебя не понимает, значит - не так говоришь.

Сверхубедительность (дикая жажда действовать – консультант говорит, как студент на экзамене, боясь замолчать):

мудрость консультанта состоит в том, чтобы не затолкать клиента туда, куда не следует;

«мы в ответе за тех, кого приручили» (случайно брошенное слово консультантом может принести вред предприятию клиента);

следует вовремя отучать от груди и давать возможность ходить самостоятельно; совковые директора воспринимают консультанта как вышестоящего начальника (как бога).

Бесконтрольность ситуации. Встреча идеалистов: идеалист-клиент (если нанять консультанта, то все проблемы будут решены) и идеалист-консультант (если с директором договорились, то все будет решено - приказ выйдет вовремя и в нем все будет учтено, работники включатся в процесс и т.д.).

Падение с бревна. Первичные переговоры имеют свою специфику: «нет» говорить опасно – потеряешь клиента; «да» говорить, значит обнадежить; ни «да» ни «нет» - не говорить нельзя. Сами директора постоянно балансируют на бревне (стремятся изменить ситуацию к лучшему, ничего не меняя). Здесь консультант начинает соревноваться с директором в том виде спорта, в котором директора преуспели больше:

хочу, чтобы бизнес развивался без меня, но отдавать ничего не хочу (управленческое кокетство);

часто решения нет, поскольку впереди консультанта надо запускать психоаналитика для работы с директором.

Существует много определений коучинга. Это и тренинг личной самореализации, где тренер в форме беседы ведет клиента к желаемым целям. Executive coaching (персональный консультант) создает условия для всестороннего совершенствования личности человека. Коучинг, это и система реализации социального и творческого потенциала всех участников обучения. Существует четыре базовых ступени coaching: постановка жизненных целей; проверка реальности направления; выстраивание путей их реализации; достижение результата (этап воли). Кто такой коуч Coach – это специалист, профессионально помогающий своим клиентам достигать поставленных целей. Коуч-тренер – это состоявшийся в жизни, успешный человек, который постоянно совершенствует свои знания, работает над собой, владеет техниками развития кадрового потенциала. Бизнес-коучер должен получить образование в одной из мировых сертифицированных школ, которые выдают разрешение на оказание услуг по коучингу. Персональный коучер: работает с клиентом на определение собственного потенциала; учит правилам саморегуляции; мотивирует человека на личностный и профессиональный рост.

Виды коучинга На сегодняшний день имеется несколько разновидностей коучинга. Основная классификация построена на основе количественного состава клиентов. По области применений различают такие виды коучинга:

Индивидуальный коучинг. Консультант работает с клиентом один на один. В ходе сотрудничества решаются индивидуальные задачи, затрагивающие разные сферы жизни человека: карьера, бизнес, здоровье, взаимоотношения, семья.

Командный коучинг (групповой). Бизнес-коучер работает с группой людей. Особенность коуч-сессии состоит в том, что у нескольких человек имеется общая задача.

Они могут быть семьей, бизнес-партнерами, спортивной командой или общественной организацией.

Организационный коучинг. Консультант взаимодействует с первым лицом организации. Обучение предполагает применение системных методик, направленных на выявление потенциала руководителя, сотрудников или всего предприятия. Отличие организационного коучинга от других заключается в затрагивании интересов всей компании, а не ее отдельных лиц.

Лайф-коучинг Один из самых важных блоков работы лайф-коучинга – это постановка цели. Главное в работе с клиентом – научить его четко понимать то, чего он действительно хочет. Во время обучения человек глубже познает себя, появляется уверенность в своих действиях, повышается осознанность. Коучинг не имеет отношения ни к психологии, ни к психотерапии. Человек работает в настоящем для создания желаемого будущего. Итак, лайф-коучинг – что это такое и когда он необходим? Темп жизни современного человека не оставляет шансов на реализацию большинства планов. Ведь когда выпадает свободная минутка, люди ждут покоя и тишины, желают ни о чем не думать. Персональный лайф-коучер помогает не только управлять временем, но и позволяет клиенту самому оценивать каждую область своей жизни. Тренинги содействуют равновесию между карьерой, здоровьем, финансовым благополучием, личной жизнью.

Коучинг в образовании Методики coaching успешно применяются в образовании. Ученик раскрывает свой потенциал, добивается высоких результатов в обучении без принуждения. Что такое коучинг в образовании? Тренинг формирует готовность обучаемых к саморазвитию, проектирует образовательную среду вуза или школы, помогает строить процесс обучения с учетом личностных качеств ученика. Преподаватели тоже получают пользу от коучинга. Они по-новому смотрят на процесс обучения, ориентируясь на свободную реализацию нестандартных подходов. Педагог помогает формироваться ответственной личности.

Бизнес-коучинг Coaching изначально был сформирован для бизнес-среды. Для предпринимательской деятельности технологии тренинга адаптированы лучше всего. Коучинг в бизнесе применяют, чтобы вывести человека на новый уровень, помочь сформулировать цели. Бизнес-коучер помогает не только сделать выбор карьеры, но и ускорить карьерный рост. Профессиональный коучинг далек от специализации человека. Курсы помогают обучаемому находить умные решения сложных проблем. Руководители организуют коучинг для своего персонала, чтобы сделать деятельность компании эффективнее.

Спортивный коучинг Метод консалтинга и тренинга применяется и в спорте. Это особый мир, где существуют правила, направленные на достижение победы. Коучинг в спорте помогает участникам научиться управлять своими эмоциями, развить сильные стороны, добиваться профессиональной цели.

Фитнес-коуч консультирует топ-спортсменов, которые выступают на мировых первенствах, помогают убирать страхи, становиться упорнее в достижении высоких результатов. Личный коучинг Это индивидуальная работа с клиентом, когда коуч-консультант помогает ему достигать поставленных целей максимально эффективно. Задача тренера – убрать у человека влияние прошлых разочарований и неудач на се-

годняшные успехи. Обучаемый перестает принижать свои способности, обретает уверенность, начинает понимать свою уникальность и ценность.

Индивидуальный коучинг помогает консультируемому повысить свои доходы, ведь, как правило, неверие в себя и страхи мешают их увеличивать.

Коучинг в управлении Все больше руководителей для улучшения работы своих организаций приходят к менеджменту с философией коучинга. Этот стиль состоит из двух методик. Первая включает в себя менеджмент с планированием, мотивацией, коммуникацией, принятием решений. Коучинг в управлении персоналом помогает устранить ограничения, расширить потенциал сотрудников. Второй метод можно охарактеризовать, как структурирование отношений в коллективе. Коучинг-менеджмент учит сотрудников действовать инициативно и ответственно.

Коучинг высокой эффективности Классическим учебником по раскрытию личностных качеств человека является не книга по психологии, а работа «Коучинг высокой эффективности» Джона Уитмора. Она интересна не только для индивидуального обучения, но и для корпоративного. Эффективный коучинг – это искусство, которое требует понимания и большой практики. Книга учит преодолевать неправильные представления о бизнесе, помогает по-новому взглянуть на управление и на людей. Она рассказывает не только о финансовом коучинге, но и об отношении с окружающими.

Методики коучинга Существует несколько техник coaching, с помощью которых можно заглянуть в будущее и предусмотреть все варианты развития событий. Хотя мотивы у всех разные, но достичь их можно, если придерживаться базовых принципов тренинга. Основные техники коучинга: Со всеми все хорошо. Самый важный принцип, который учит не вешать ярлыков и не ставить диагнозов. У всех людей есть нужные ресурсы для осуществления желаемого. Надо убирать из себя убеждение о недостаточной компетентности или необразованности в том или ином вопросе. Люди всегда делают самый лучший выбор из всех возможных. Принцип дает хорошую возможность примириться с принятыми решениями и их последствиями. Основу каждого поступка составляют только позитивные намерения. Каждый человек стремится к любви и счастью, но применяет для этого разные действия. Изменения неизбежны. Процесс этот не зависит от наших желаний, ведь организм обновляется каждые семь лет. Какими будут изменения завтра, зависит от того, чем человек занимается сегодня.

Как стать коучем Профессия коучера не требует детального знания психологии и вопросов нейробиологии. Ему необязательно быть экспертом во всех проблемах, с которыми к нему будут обращаться. Консультант просто задает вопросы, помогая активизировать исследовательскую или познавательную деятельность человека. Как стать коуч-тренером? Прежде человек должен для себя решить следующее: способен ли он развивать регулярно навыки общения и является ли желание истинным. Стать профессионалом в этом деле – неординарный шаг. Нужно жить в полной ясности относительно своего будущего, привести свою жизнь в полный порядок и установить личные цели. Многие коучи начинали со следующих шагов: тестировали готовность стать профессионалом с помощью специальных тестов; осваивали знания под руководством ментор-коуча по подготовительной программе и получали сертификат; находили новых клиентов, опираясь на полученные знания; после пер-

вых 100 платных сессий принимали решения инвестировать в дальнейший карьерный рост. Международная академия коучинга В России существует уникальная академия коучинга Мак, которая онлайн обучает профессионалов своего дела, выдает сертификат специалиста международного образца. Компания предоставляет обучение при помощи электронных средств и инновационных технологий. Курс проводится дистанционно понятным языком, поэтому подходит как новичкам, так и тем, кто уже развивается в этой области. Академия регулярно проводит различные мастер-классы по развитию навыков. Здесь можно обучиться детскому или подростковому тренингу, а также пройти курс коучинга для людей с СДВГ. Курсы коучинга В интернете легко найти огромное количество курсов, которые предлагают обучаться профессии и поднимать свой уровень. Любой коучинг-центр предоставляет обучающимся видео и аудиоматериалы, книги, живое общение с профессионалами. В числе самых популярных тем – основы, инструменты и технологии коучинга. Курсы полезны как для руководителей предприятий, так и для простых людей, которых интересует, как жить в гармонии с окружающими и с собой.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия имеют целью оказать помощь студентам в усвоении наиболее важных и сложных тем курса, а также способствовать выработке у студентов умений и навыков. Для наиболее плодотворного проведения занятий студентам необходимо самостоятельно заранее (дома), до аудиторных занятий, изучить учебную литературу и подготовить краткие ответы на теоретические вопросы соответствующей темы. При подготовке к занятиям рекомендуется использовать конспекты лекций, учебники, методические указания по курсам, учебные пособия, которыми можно пользоваться и на практических занятиях. Особое значение имеют конспекты лекций, поскольку, учебная литература не успевает отразить его развитие, а на лекциях даётся самый важный и новый материал.

На практических занятиях заслушиваются и обсуждаются также доклады и рефераты студентов, подготовленные ими по соответствующим вопросам, согласованным предварительно с преподавателем.

Тематика практических занятий представлена в Рабочей программе.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента, а её объём определяется учебным планом. Формы самостоятельной работы студентов определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов.

Самостоятельная работа — одна из важнейших форм овладения знаниями. Самостоятельная работа включает многие виды активной умственной деятельности студента: слушание лекций и осмысленное их конспектирование, глубокое изучение источников и литературы, консультации у преподавателя, написание реферата, подготовка к семинарским занятиям, экзаменам, самоконтроль приобретаемых знаний и т.д.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Студентам рекомендуется получить в научной библиотеке университета учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить курс, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф?, какие новые понятия введены, каков их смысл?, что даст это на практике?

При организации самостоятельной работы студенты особое внимание должно уделяться анализу учебно-методической литературы по дисциплине.

Процесс организации самостоятельной работы студентов включает в себя следующие этапы:

1. Подготовительный (определение целей, составление программы, подготовка методического обеспечения, подготовка оборудования).

2. Основной (реализация программы, использование приемов поиска информации, усвоения, переработки, применения, передачи знаний, фиксирование результатов, самоорганизация процесса работы).

3. Заключительный (оценка значимости и анализ результатов, их систематизация, оценка программы и приемов работы, выводы о направлениях оптимизации труда).

Тематика заданий для самостоятельной работы представлена в Рабочей программе.