

## Особливості індивідуального психологічного консультування керівників організацій з проблем управління

Як зазначалося, операційно-технологічний компонент моделі психолого-управлінського консультування є системою різних методів і форм, які використовують практичні психологи у процесі консультування керівників. У цьому підрозділі будуть розглянуті основні з них — індивідуальні та групові форми консультування.

Індивідуальне психологічне консультування як форма психологічної діяльності належить до методів психологічного впливу і останнім чим їм швидко розвивається, що є закономірним, оскільки психологічна наука ґрунтовно впроваджується в різноманітні галузі особистого та суспільного життя людини.

Психологічне консультування, зокрема індивідуальне, як одна і із форм роботи психолога застосовується практично у будь-якій сфері, використовуються психологічні знання.

Ми виходимо з того, що **психологічне консультування** — це насамперед допомога здоровій людині у подоланні труднощів, які виникають у різних сферах діяльності людини, у тому числі у професійній. Отже, **індивідуальне психологічне консультування** — це психологічна допомога конкретній психічно здоровій людині в ситуації життєвих ускладнень. Психологічне консультування пов'язане з тим, що психолог-консультант допомагає людині усвідомити проблему і знайти шляхи її розв'язання чи зміни. Індивідуальне психологічне консультування часто передбачає корекцію установок, поведінки певної людини, проте не пов'язане з глибинними змінами в її свідомості.

Індивідуальне психологічне консультування має досить широке практичне застосування: шкільне консультування, профконсультування, консультування з проблем сім'ї та шлюбу (родинне) та ін. Останнім часом у зарубіжній та вітчизняній практиці було започатковано і успішно розвивається консультування в організаціях як вид соціально-психологічної допомоги керівникам в аналізі та розв'язанні проблем (проблеми управління людськими ресурсами, кадрова політика, прийняття управлінських рішень, розвиток організації в цілому тощо). Цей вид індивідуального консультування і є предметом нашого аналізу.

Зазначимо, наприклад, що у віковій та педагогічній психології типологічне консультування традиційно виконує навчальну, просвітницьку розвиваючу функцію, у його межах іноді здійснюються коригуючі впливи, але цей вид психологічної допомоги, що спирається на результати психодіагностичних методик, здебільшого полягає у наданні порад і рекомендацій.

**Психолого-управлінське консультування** в організаціях забезпечує психологічну допомогу окремим учасникам процесу діяльності і організації (насамперед керівникам) у ситуаціях ускладнень, при виникненні проблем, пов'язаних як з управлінням організацією в цілому, так і з психологічною сферою керівників і працівників організації.

Дослідження лабораторії психології управління (див. підрозд. 2.1) засвідчили, що більшість керівників організацій (70,7 %) вважають доцільним саме індивідуальне психолого-управлінське консультування "керівник — психолог", решта (29,3 %) — групове консультування "психолог — управлінська команда". При цьому консультування, на думку керівників, ефективніше, якщо його здійснює "власний" психолог у межах організації, на що вказали 42,5 % опитаних керівників організацій. Цей показник є найвищим серед інших організаційних форм проведення консультування. Психологи під час проведення з ними інтерв'ю також зазначили, що керівники віддають перевагу індивідуальному психологічному консультуванню (69,6 %) порівняно з груповим психологічним консультуванням (8,8 %). У виборі форми консультування заступниками керівників і керівників підрозділів простежується така сама тенденція: індивідуальне консультування — 64,8 %, групове — 12,0 %. Зовсім інша картина спостерігається, коли клієнтами є працівники (60,8 і 56,8 %). Така розбіжність у виборах форми консультування

пояснюється специфікою і складністю управлінських проблем керівників та їхнім високим статусом, що вимагає індивідуального підходу до консультативної взаємодії.

З'ясуємо, як же має здійснюватися психолого-управлінське консультування в організації. У класичному підході до психологічного консультування правомірно вважається, що **індивідуальне психологічне консультування** — це консультативна взаємодія консультанта і клієнта, організована за певними правилами для досягнення конкретної мети. Різні автори називають основні методи консультативної взаємодії по-різному: бесіда, діалог, діалог-консенсус, проблемний аналіз тощо. Проте незважаючи на відмінність у назвах спільною для всіх згаданих методів є наявність по-особливому структурованого діалогу, який одночасно є і методом дослідження проблеми, і методом коригуючого впливу на клієнта.

Аналіз літературних джерел показує, що консультативна взаємодія має складну структуру і поділяється на послідовні взаємопов'язані **етапи**. Причому ефект консультування досягається за умови технологічно правильного здійснення цієї взаємодії. Так, *Ю. Альошина*, звертаючи увагу на певну умовність такого підходу, поділяє **консультаційну бесіду** на чотири етапи.

### **1. Знайомство та початок бесіди.**

На цьому етапі психолог формулює можливості психологічної допомоги, вказує на гарантію анонімності. Потрібно також наголосити на тому, що психологічна допомога може бути надана тільки тим, хто її потребує і хто за нею звертається, тобто психолог відмовляється задовольняти прохання, які безпосередньо не стосуються клієнта.

### **2. Розпитування клієнта, формулювання і перевірка консультативних гіпотез.**

Це найтриваліший і найскладніший для здійснення етап, оскільки він потребує уваги психолога щодо збирання корисної інформації про клієнта: історії виникнення проблеми; стосунків клієнта з усіма дійовими особами його розповіді; уявлення клієнта про причини проблеми тощо. Крім того, після отримання потрібного обсягу інформації психолог має сформулювати консультативну гіпотезу (або кілька гіпотез) і перевірити її.

### **3. Здійснення психокорекційного впливу.**

Вплив не повинен бути у формі поради чи рекомендації. Застосовуючи різноманітні техніки, наприклад акцентування уваги на протиріччях у розповіді клієнта, психолог змушує його інакше подивитись на те, що відбувається, пропонує незвичайне для клієнта бачення його життєвої ситуації. Психолог, не даючи конкретних порад і рекомендацій, зобов'язаний допомогти клієнтові знайти альтернативу поведінки і вибрати найпридатніший для ситуації варіант. Іноді на цьому етапі з'ясовується, що процес взаємодії з клієнтом потребує продовження.

### **4. Завершення консультативної бесіди.**

На останньому етапі, тривалому за часом, підбиваються підсумки бесіди, узагальнюється те, що відбулося під час зустрічі. Якщо процес незавершений, то саме на цьому етапі домовляються про подальші зустрічі, домашні завдання тощо. Прощання з клієнтом коротке, але має ритуальний характер (проводжання до дверей, теплі слова, звертання на ім'я).

Особливий метод ведення діалогу, розроблений згідно із теорією *К. Роджерса* для впливу на внутрішню позицію людини, на її переконання, але не для порад і наказів, застосовують у своїй роботі московські вчені (*О. Усанова* та ін.), називаючи його діалог-**консенсус**. Консультування, як встановили *О. Усанова з колегами*, найефективніше, якщо використовувати таку **структуру дій**:

1. Введення клієнта в ситуацію.
2. Опис проблеми та реконструкція внутрішнього світу суб'єкта, його відчуттів і думок.
3. Зміна ролей, аналіз і виокремлення основної проблеми.
4. Вибір мети і прийняття її.
5. Розробка шляхів досягнення мети.

6. Прийняття рішення.
7. Підготовка до виконання рішення.
8. Психологічна підтримка клієнта у процесі реалізації рішення.

0. *Бондаренко* на основі вже відомих описів у літературі та власного практичного досвіду вирізняє такі **етапи індивідуального консультативного процесу**:

- 1) початковий — входження в ситуацію психологічної допомоги;
- 2) діяння та прожиття ситуації психологічної допомоги;
- 3) оволодіння новим досвідом;
- 4) входження до повсякденності із збагаченим новим досвідом.

*Г. Абрамова* основним методом психологічного консультування вважає **інтерв'ю**, яке завжди індивідуалізоване і передбачає спільну для психолога з клієнтом побудову предмета взаємодії, а саме: різних модальностей психічної реальності клієнта (це можуть бути його думки, переживання). Найчастіше пропонується **п'ятикрокова модель інтерв'ю**, кожний крок (стадія) якої має оригінальну авторську назву:

1. Структурування, досягнення взаєморозуміння. Метафорична назва: "Привіт!"
2. Збирання інформації про контекст теми, виокремлення проблеми, ідентифікація потенційних можливостей клієнта. Метафорична назва: "У чому проблема?"
3. Фаза усвідомлення бажаного результату, якого прагне досягти клієнт під час консультування. Метафорична назва: "Чого Ви хочете досягти?"
4. Вироблення альтернативних рішень для розв'язання проблеми. Процес може бути розтягнутий в часі через ригідність клієнта або ж очікування прямих директивних рекомендацій від психолога. На цій стадії психологу доводиться бути особливо уважним: не всі рішення, правильні з його погляду, можуть бути такими для клієнта. Метафорична назва: "Що ще можна зробити?"
5. Узагальнення попередніх стадій, перехід від навчання до дій, аналізу почуттів клієнта у його повсякденному житті, поза ситуацією інтерв'ю. Метафорична назва: "Ви будете робити це?"

В узагальненні, яке робить після інтерв'ю психолог, враховуються індивідуальні та культурні особливості клієнта, визначені на перших стадіях інтерв'ю.

*Проблемно-орієнтований підхід до теорії та практики психологічного консультування*, запропонований *її. Горностаєм, С. Васьківською*, передбачає процес консультування як всебічний аналіз психологічних проблем клієнта, що ґрунтується на узагальненні різних теоретичних підходів. Основним методом проблемно-орієнтованого підходу є **проблемний аналіз**, який складається з **п'яти етапів**:

- 1) аналіз змісту скарги клієнта — етап знайомства, встановлення контакту і всебічного вивчення скарги клієнта;
- 2) аналіз психологічної ситуації — етап вивчення контексту проблемної ситуації та прогнозування можливого розвитку ситуації;
- 3) аналіз психологічних проблем — найважливіший етап, впродовж якого визначаються реальні психологічні проблеми клієнта (висування первинних гіпотез, їх перевірка), формулюється психологічний діагноз і психологічний висновок — психологічна інтерпретація;
- 4) формулювання терапевтичного завдання — етап корекційного чи терапевтичного впливу;
- 5) вирішення терапевтичного завдання — етап щодо виконання конкретних корекційних дій. На цьому етапі вибираються конкретні, відповідні до ситуації та умов, засоби і способи психологічної допомоги (різні методики та техніки), аналізується результативність психологічної допомоги.

Навіть такий побіжний аналіз методів (бесіда, діалог, діалог-консенсус, проблемний аналіз) щодо основних підходів до індивідуального психологічного консультування свідчить про їх схожість. Крім організаційної подібності всі ці методи об'єднують специфічні відносини в системі "психолог — клієнт". Слідом за *К. Роджерсом* їх можна

назвати "стосунками, що допомагають", в яких простежується сприяння психолога особистісному розвитку клієнта, кращій життєдіяльності, становленню його зрілості та ін.

"Стосунки, що допомагають", базуючись на ідеях гуманістичної психології, бажані й тоді, коли йдеться про консультативну взаємодію психологів і керівників організацій.

Класичні підходи до індивідуального психологічного консультування так чи інакше психологи використовують в організаціях у разі звернення керівників і працівників з проблем внутрішньоособистісного характеру та міжособистісних стосунків.

Однак у практиці психолога організації є ще один вид консультування керівників — із загальних проблем діяльності та розвитку організації, так зване **організаційне консультування**. Це консультування з проблем іміджу організації, визначення пріоритетних напрямків і форм функціонування організації, гуманізації управлінського процесу тощо.

Психологічне консультування організацій має певну специфіку і, як зазначалося, найпомітнішими його течіями є *організаційно-індустріальна* та *клінічно-консультативна*. Основними стратегіями організаційного консультування є *консультування за ресурсами* та *за процесом*.

Організаційне консультування *за процесом* на перший план висуває організаційні процеси, людські стосунки та управління ними. Таке консультування має свої формальні фази: підготовка; діагностика; планування дій; впровадження; завершення.

На фазі *діагностики* докладно вивчається проблема; на фазі *планування дій* приймаються рішення про те, які саме зміни потрібні. Альтернативні варіанти оцінюються і пропонуються на вибір замовнику, після чого планується впровадження прийнятих рішень. На фазі *впровадження* важлива допомога психолога-консультанта у висуванні та корекції пропозицій, а також у навчанні. На фазі *завершення* для консультанта важливе значення має правильне оцінювання проведених дій. На всіх стадіях особливо важливими є взаємодія та співробітництво консультанта і клієнта.

Елементи тих чи інших підходів до індивідуального психолого-управлінського консультування психологи використовують залежно від проблеми, з якою до них звернулись, а також від видів психологічної допомоги, на яку сподіваються.

Дослідження показали (табл. 2.5), що найчастіше керівники організацій віддають перевагу такій формі психологічної допомоги, як психологічна експертиза (40,4 %). На друге місце за значущістю керівники поставили такий вид психологічної допомоги, як забезпечення клієнтів психологічною інформацією (35,1 %), на третє — проведення психодіагностики (30,8 %), на четверте — надання психологом рекомендацій та порад з приводу якихось конкретних проблем і питань (30,8 %), на п'яте — власне консультаційна бесіда (29,7 %). Психологічну допомогу щодо виконання психологом їхніх конкретних завдань керівники поставили на останнє місце (8,5 %).

**Таблиця 2,5 Види психологічної допомоги у виборі керівників організацій**

Вид психологічної допомоги	Відсоток загальної кількості опитаних
Проведення психологічної експертизи	40,4
нарад, засідань, інших заходів у колективі	
Забезпечення клієнтів психологічною інформацією	35,1
Проведення психодіагностики	30,8
Надання рекомендацій та порад	30,8
Власне консультаційна бесіда	29,7
Виконання конкретних завдань керівника	8,5
Інші види допомоги (проведення соціально-психологічних тренінгів, ділових ігор тощо)	1,0

Дещо інша ситуація спостерігається при аналізі відповіді психологів на запитання інтерв'ю щодо видів психологічної допомоги, яку вони надають керівникам (табл. 2.6). Психологи вказують, що найчастіше їх допомога керівникам полягає в забезпеченні їх психологічною інформацією (65,6 %). Проведення психодіагностики посідає друге місце серед видів психологічної допомоги керівникам організацій (60 %), власне консультаційна бесіда — третє (58,4 %), надання психологами рекомендацій та порад керівникам — четверте (55,2 %), а виконання їх конкретних завдань — п'яте (49,6 %). На останньому місці перебуває проведення психологічної експертизи (25,6 %).

Більший відсоток усіх названих видів психологічної допомоги у психологів порівняно з керівниками, можна пояснити тим, що, по-перше, проблематика опитування важливіша для психологів, адже це є змістом їхньої діяльності, по-друге, серед директорів-респондентів були й такі, які реально з психологові не працювали через відсутність психологічної служби в організації, а відповідали на запитання гіпотетично, уявляючи, чому саме вони віддавали б перевагу, якби така служба існувала.

**Таблиця 2.6 Види психологічної допомоги керівникам організацій**

Вид психологічної допомоги	Відсоток загальної кількості опитаних
Забезпечення психологічною інформацією	65,6
Проведення психодіагностики	60,0
Власне консультаційна бесіда	58,4
Надання рекомендацій та порад	55,2
Виконання конкретних завдань керівників	49,6
Проведення психологічної експертизи (аналіз нарад, інших освітніх заходів)	25,6

Незалежно від форми надання психологічної допомоги здебільшого, коли йдеться про індивідуальне психолого-управлінське консультування, до завдань психолога входять уважне вислуховування суті проблем клієнта; розширення уявлень про себе і про інших людей; допомога клієнтові у встановленні ступеня власної вини та відповідальності.

**Завдання психолога-консультанта з проблем управління** полягає, по суті, у стимулюванні та підтримці керівника чи працівників організації, у яких виникли проблеми, що стосуються управління організацією, перебувають у критичній ситуації. Психолог забезпечує зворотний зв'язок через відображення, роз'яснення існуючої проблеми і, таким чином, допомагає клієнтові її розв'язати.

**Основне завдання психолога-консультанта з проблем управління**, як і з будь-яких інших проблем, — знаходження оптимального способу розв'язання проблеми спільно з людиною, яка звернулася за допомогою, будь-то порада, інформація, власне консультування тощо.

За будь-якої форми надання психологічної допомоги керівникам організацій важливим є дотримання психологом-консультантом певних принципів поведінки. Це не тільки забезпечує психологові етичний бік професійної діяльності, а й є запорукою успіху психологічного впливу.

Розглянемо найважливіші етичні вимоги, на думку цих авторів:

1. *Доброзичливе і безоціночне ставлення до клієнта.* Основою світогляду психолога (за умови ефективного навчання) є уявлення про труднощі, протиріччя природи психіки і поведінки людини, про відсутність якихось звичайних, буденних норм і догм, у межах яких клієнт може бути однозначно оцінений.

2. *Орієнтація на норми і цінності клієнта.*

Психолог має орієнтуватися на загальноприйняті соціальні норми і правила, що сприяє відкритості та щирості клієнта й ефективності процесу консультування.

### 3. Заборона давати поради.

Цей принцип важливий для проведення власне індивідуальної психологічної консультації з особистісних проблем.

Зауважимо, що деякі автори вказують на можливість і навіть необхідність давати поради клієнтам. В організаційному ж консультуванні поради та рекомендації є формами надання психологічної допомоги.

### 4. Анонімність.

Без згоди клієнта будь-яка інформація, повідомлена ним, не може поширюватися. Винятком є ситуації, коли під час консультації психолог дізнається про щось, що становить загрозу для життя якоїсь іншої людини або самого клієнта. Навіть у такому випадку дії психолога мають бути вкрай обережними.

### 5. Розмежування особистих і професійних стосунків.

Цей принцип важливий для збереження об'єктивної і відстороненої позиції, необхідної для ефективного розв'язання проблем клієнтів.

В умовах організації дотримання цього принципу є особливо складним, оскільки психолог-консультант є членом колективу, а клієнти здебільшого також члени цього ж колективу.

6. *Включення клієнта у процес консультування.* Дотримання цього принципу досягається співробітницьким характером взаємодії консультанта і клієнта з активною позицією обох.

У літературі описуються **принципи консультативної допомоги**, до яких, крім згаданих, входять також інші.

**Загальні етичні принципи**, яких потрібен дотримуватися психолог під час індивідуального психологічного консультування, можна коротко сформулювати так:

1. Конфіденційність.
2. Усвідомлення психологом обмеженості власних можливостей.
3. Уникнення розпитування клієнта про деталі, що не стосуються обговорюваної проблеми.
4. Таке ставлення до клієнта, яке хотів би мати психолог стосовно себе.

**Базовими терапевтичними установками** під час індивідуального психологічного консультування є емпатія, позитивне ставлення, теплота, конкретність, конфронтація, аутентичність.

*Емпатія* — сприйняття психологом-консультантом світу очима клієнта. Розрізняють *первинну емпатію* — активне слухання для адекватного розуміння клієнта. Консультант, використовуючи мову клієнта, повинен показати останньому, що його зрозуміли; *просуну-ту емпатію* — додатково до активного слухання психолог відверто повідомляє клієнтові про свої почуття, які виникли у процесі взаємодії. При цьому, звичайно, потрібно враховувати рівень розуміння іншої сторони.

*Позитивне ставлення* — концентрація уваги на позитивному в мові та поведінці клієнта.

*Теплота* — невербальне вираження турботи про клієнта (посмішка, інтонація, поза тощо).

*Конкретність* — прагнення до конкретизації фактів і переживань, а також уважне ставлення до деталей.

*Конфронтація* — з'ясування розбіжностей у висловлюваннях клієнта. Психолог намагається знайти у свідомості клієнта альтернативні способи життя і посилатися на них, не вступаючи в особисте протистояння з клієнтом.

*Аутентичність* — конгруентність самому собі — спонтанна реакція на висловлювання клієнта. При цьому психолог залишається вірним самому собі і всім описаним вище терапевтичним установкам.

У практиці індивідуального консультування під час консультативної взаємодії застосовують різноманітні **техніки, базові принципи організації діалогу з клієнтом**.

Застосування спеціальних технік і дотримання принципів організації діалогу дозволяє психологові-консультанту виконати *свою основну функцію* — надати клієнтові необхідну психологічну інформацію, активізувати його власний потенціал для розв'язання власних проблем.

Технологія проведення бесіди передбачає застосування різноманітних технік, проте зловживати ними не варто. Техніки не завжди спрацьовують так, як очікується, або як це описується в літературі.

Важливим результатом є те, що відбуваються зміни. *Ф. Фанч* радить у випадку, коли техніка не спрацьовує, поміняти її на іншу.

Серед великого розмаїття **найважливішими техніками**, на наш погляд, є такі:

1. *Обмеження мовлення консультанта* (сприяє катарсису).
2. *Наближення розмовної мови консультанта до мови клієнта* (щоб не вкладати різний зміст у сказане, що призводить до суперечок).
3. *Лаконічність і точність висловлювань консультанта* (наприклад, задавання запитань: "Швидко... Чому?" — у контексті).
4. *Аналіз емоційних переживань* (запитання: "А що Ви відчули, коли..?" "А як Ви насправді ставитеся до..?").
5. *Альтернативні формулювання*. Вміння їх робити — важлива професійна навичка, яка залежить від теоретичних знань психолога у психотерапії та консультуванні.
6. *Акцентування уваги на емоційних переживаннях* (з контексту: "Я, зазвичай, при цьому мовчу... Мовчите?... Чому?" І розвивати бесіду в глиб).

Акцентування уваги на емоційно забарвлених словах — перший крок до розуміння переживань. Мета: орієнтація на розуміння глибинних, особистісно значущих переживань.

7. *Задавання парадоксальних запитань*.

Мета: взяти під сумнів те, що клієнт вважає абсолютно очевидним або само собою зрозумілим.

Записні істини потрібно ставити під сумнів, оскільки вони є прикриттям. Варто змусити клієнта задуматися над тим, що криється для нього особисто за такими сентенціями. Це досягається за допомогою запитань типу "А чому б і не ..?"

8. *Уточнювальні і поглиблюючі формулювання*.

Мета: поступово переводити розповідь клієнта з поверхневого рівня переживань до більш глибоких. Дає змогу чіткіше характеризувати стан клієнта і його переживання.

9. *Використання інтерпретації*.

Для правильного використання інтерпретації потрібно, щоб:

- 1) клієнт був готовий до її прийняття;
- 2) момент бесіди був адекватним для формулювання інтерпретації (не завчасно, не запізно і в контексті "тут і зараз").

Інтерпретація має бути короткою за формою, викладена мовою клієнта без тлумачень і уточнень.

10. *Перефразування*.

Ідея прийому: психолог, використовуючи скаргу чи зауваження клієнта, перефразовує їх, змінюючи таким чином, що все негативне, що спричинило негативні переживання, стає причиною позитивних емоцій, здатних якщо не повністю нейтралізувати негативні переживання, то суттєво зменшити їх значущість та інтенсивність. Однак слід враховувати стан клієнта, який може і не сприйняти адекватно перефразування.

Фактично у процесі консультування психологи використовують *"впливаючий"* та *"розуміючий"* стилі, кожен з яких характеризується своїми прийомами [15].

**Прийоми "розуміючого" консультування.**

1. Закриті запитання.

2. Відкриті запитання.
3. Мінімальне заохочення (повторення останніх двох-трьох слів клієнта, що заохочує його до продовження розповіді).
4. Перефразування.
5. Концентрація на почуттях (прояснення емоційного змісту).
6. Узагальнення.

#### **Прийоми впливаючого консультування.**

1. Вказівка (клієнта просять здійснити якісь конкретні дії).
2. Інформаційне повідомлення.
3. Вираження власних почуттів психолога.
4. Впливаюче узагальнення.
5. Інтерпретація.

Найчастіше досвідчені психологи-консультанти вдаються до узагальнюючого інваріанта, який містить універсальні техніки і прийоми [2; 17].

Аналіз процедури психолого-управлінського консультування в організаціях, проведений у межах дослідження лабораторії, свідчить, що основні позиції психолога-консультанта щодо клієнта залежать від його управлінського статусу та інших обставин.

На позицію психолога суттєво впливає також форма надання психологічної допомоги. Якщо це порада, рекомендації, надання інформації, то домінуючою швидше за все є вертикальна позиція психолога (психолог "над клієнтом" — термін *Г. Абрамової* [1]).

Коли психолог дає пораду, то передбачається, що він знає проблему краще від клієнта. Такий тип консультування доречний лише при передаванні інформації (відсутній вплив на клієнта).

Можлива вертикальна позиція психолога і клієнта, коли клієнт "над психологом". В організаціях таке трапляється досить часто в ситуації виконання психологом конкретних завдань, вказівок керівника.

Продуктивнішим є співробітництво психолога і клієнта на партнерських засадах при обопільній активності та паралельності. В умовах організації оптимальним є індивідуальне психолого-управлінське консультування на позиціях партнерства.

Становлять інтерес, на наш погляд, щодо цього результати проведеного дослідження виборів психологами у консультативній взаємодії позицій щодо різних категорій клієнтів — працівників організації (табл. 2.7). Було з'ясовано, що все-таки найчастіше у консультативній взаємодії переважає партнерський стиль.

Ефективність індивідуального психолого-управлінського консультування в будь-якій позиції клієнта щодо психолога значною мірою залежить від того, чи зміг психолог установити з клієнтом належний **вербальний і невербальний контакт**.

#### **1. Вербальний контакт.**

Засоби підтримки вербального контакту поділяються на *прямі та непрямі (побічні)*.

До першої групи входять всі форми звернення до клієнта, який прийшов на прийом, спрямовані на встановлення з ним довірчих і відвертих стосунків, — підбадьорювання, похвала, висловлення підтримки тощо. Крім того, засоби підтримки вербального контакту мають особливий терапевтичний ефект.

До непрямих засобів вербального контакту належать називання імені клієнта, вираження згоди і схвалення під час його слухання.

#### **2. Невербальний контакт.**

Існує кілька сфер невербального контакту:

1) контакт очей (навскісний погляд кращий від інших, оскільки в разі потреби його можна відвести);

2) вираз обличчя (доброзичлива увага).

Психологу не слід забувати про пози і демонструвати відкриті жести.

Потрібно контролювати тон і гучність голосу: доречним є приглушений голос і м'який тембр.



Доцільне використання паузи, проте надмірна пауза провокує агресію щодо консультанта. Нормальна пауза триває не довше 30—40 секунд.

Ефективності індивідуального психологічного консультування сприяє належна **організаційна ситуація**, яка включає в себе питання організації часу і простору.

Таким чином, індивідуальне психолого-управлінське консультування в організаціях має базуватися на врахуванні психологами його змісту, основних завдань, принципів та етапів проведення, використанні перевірених на практиці технік і технологій психологічної допомоги.

## **Специфіка здійснення групового психологічного консультування керівників організацій з проблем управління**

Широкі можливості надання психологічної допомоги керівникам і працівникам організацій у розв'язанні проблем управління мають **групові методи консультування**.

Опитування психологів, проведене співробітниками лабораторії психології управління, показало, що досить велика кількість працівників організацій вважають за доцільне використання у психологічному консультуванні **групової форми** роботи (див. 2.1). На противагу працівникам організацій тільки 10,4 % опитаних керівників і 12 % їх заступників вказали на необхідність групового психологічного консультування з проблем управління (докладніше про це див. у т. 2.4.1). Отже, дослідження підтвердило, що значна частина суб'єктів організацій усвідомлює необхідність групового розв'язання актуальних проблем управління. А оскільки керівники організацій не мають чіткого уявлення про те, як це зробити на практиці, їх необхідно залучити до психологічного консультування в умовах групи.

З'ясуємо, що таке *групова форма* консультування і в чому полягає її відмінність від групового навчання та специфіка її використання у психологічному консультуванні керівників організацій з проблем управління.

Звернення психологів і працівників організацій до розробки групових методів роботи зумовлюється необхідністю *оптимізації діяльності організації™ інтенсифікації її процесів*. Практична реалізація цих завдань базується на певних уявленнях про сутність учіння, а також про взаємодію в ньому індивідуально-психологічних і колективно-психологічних факторів. У межах поєднання цих концепцій стає можливим нетрадиційне співвідношення учіння і спілкування. Саме у груповій формі організації учіння проблема є засобом спільної продуктивної роботи членів групи і засобом спілкування. У центрі моделі організаційних процесів перебуває "не ставлення до об'єкта, а ставлення працівників один до одного з приводу об'єкта (суб'єкт-об'єкт-суб'єктне ставлення)". Оптимальне співвідношення діяльності та спілкування сприяє органічному поєднанню навчальної і розвивальної функцій моделі взаємодії.

Стосовно психологічного консультування зазначені моделі матимуть вигляд, зображений на рис. 2.9. Модель на рис. 2.9,а демонструє, що індивідуальний характер психологічного консультування позбавляє клієнта можливості використовувати соціальну стимуляцію з боку інших членів групи. Процес засвоєння рекомендацій психолога-консультанта у цьому разі перетворюється на процес опрацювання клієнтом (суб'єктом) порад і висновків консультанта (об'єктом) і не стає процесом міжособистісної взаємодії клієнта з тим, хто спричинив виникнення у нього психологічних проблем і звернення до психолога. Інакше кажучи, при індивідуальному консультуванні існує часовий проміжок між розв'язанням проблеми і поведінкою людини у групі. Зазначений недолік набуває особливого значення у психолого-управлінському консультуванні. Саме використання групової форми психологічного консультування дає змогу значною мірою позбутися цього недоліку (рис. 2.9, б).

Це підтверджує досвід психологів-практиків, які використовують групові методи розв'язання проблем своїх клієнтів. *Л. Петровська* [15; 16], *К. Рудестам* [18], *Л. Тобіас* [23], *Т. Яценко* [26] підкреслюють важливість групової психокорекції в розвитку якостей особистості, необхідних для ефективної управлінської взаємодії. "Крім індивідуальної психотерапії розвиток особистості відбувається і в процесі групової психотерапії" — пише відомий представник гуманістичної теорії *К. Роджерс* [17, 27—28]. На переваги групової психокорекції вказує також і *Т. Яценко*: "Психіка завжди формується у взаємодії з іншими людьми, тому її краще вивчати у групових умовах" [26, 16].

*К. Рудестам* вирізняє такі **переваги консультування** в умовах групи:

- можливість встановлення зворотного зв'язку і підтримки від людей, які мають подібні проблеми або переживання, з конкретним учасником групи;
- у процесі групової взаємодії відбувається сприймання цінностей і потреб інших;
- у групі людина відчуває себе оточеною турботою, довіру до себе, може розраховувати на допомогу і вільно виявляти ці почуття до інших учасників;
- реакції членів групи один відносно одного можуть полегшити розв'язання міжособистісних конфліктів поза групою;
- у ситуації підтримки і контролю людина може оволодіти новими вміннями, експериментувати з новими стилями ставлень серед рівних партнерів;
- виникає певне відчуття комфортності при спілкуванні з партнерами, а не з психологом.

*О. Соловійова* вважає, що групове консультування може привести до **одного з трьох різновидів "психологічного впливу на організацію"**:

- вплив на психологічні параметри організації через підвищення психологічної культури поведінки у конфліктах, стимулювання міжособистісних зв'язків, розвиток культури ділових взаємовідносин з колегами та керівником;
- вплив на організацію психологічними засобами через зміну ставлень учасників тренінгової групи до усвідомлених за допомогою психолога причин власних труднощів, а також через підвищення психологічної культури загалом;
- психологічно коректно організований комплексний вплив на стан організації в цілому через зміну ставлень керівників і персоналу до навчальної ситуації, а також поєднання зусиль психолога та інших фахівців (економістів, психологів, юристів) для розробки програми поліпшення соціально-психологічного клімату та її реалізації зусиллями керівників організації-клієнта.

Структура діяльності психолога-практика залежить як від проблеми, так і від ролі, яку він відіграє (експерт, консультант, навчаючий), і стратегії, яку він обирає (стратегія спеціаліста, навчання, спільної діяльності). Проте можна виокремити узагальнену схему його діяльності: визначення проблем — постановка діагнозу — аналіз — план втручання — втручання — оцінювання результатів.

Розкриємо зміст описаних рольових функцій психолога-практика у процесі консультування з проблем управління організацією.

**Експерта** запрошує керівництво організації для спільного аналізу конкретних ситуацій, оцінювання можливих способів поведінки у таких ситуаціях, аналізу та оцінювання тих чи інших нововведень тощо. Існує дві моделі розподілу відповідальності між експертом і клієнтом-керівником за ефективність прийнятого рішення:

- клієнт прагне забезпечити однакову відповідальність з експертом на усіх стадіях розв'язання проблеми;
- експерт несе більше відповідальності на перших етапах розв'язання проблеми, а клієнт — на заключних. Результатом дослідницької діяльності психолога в ролі експерта є висновки.

**Консультанта**, як правило, запрошують для більш-менш систематичного консультування керівника або окремих членів колективу освітнього закладу. Штатні психологи організацій найчастіше виконують роль саме консультантів. Вони допомагають

керівникам аналізувати конкретні ситуації та прогнозувати розвиток організацій, а також надають індивідуальну психологічну допомогу конкретним працівникам з підвищення ефективності їх професійної діяльності та оптимізації взаємовідносин з керівником та іншими членами колективу.

**Навчаючий** — це психолог, який здійснює один з видів соціально-психологічного тренінгу. Це може бути робота з *навчання* керівників і персоналу організації шляхом їх тренування за спеціально розробленою програмою або розв'язання проблем розвитку організації у процесі *спільної діяльності* психолога, адміністрації та колективу в організаційно-діяльній або рольовій грі.

Очевидно, що під час групових психологічних консультацій психолог-практик виконує роль *навчаючого*. Але навчання, яке відбувається при цьому, порівняно з "навчанням" у широкому розумінні має певну специфіку. Так, у процесі традиційного групового навчання матеріал викладається згідно із розробленою програмою. Конкретні ситуації, які психолог пропонує групі для обговорення, він підбирає заздалегідь, ступінь складності навчальних проблем має відповідати навченості членів групи. Тривалість групового навчання, як правило, відома ще до початку занять.

На відміну від традиційного групового навчання зміст групових психологічних консультацій визначається запитамі клієнтів і тому для визначення напрямку консультування і його результатів стають необхідними й індивідуальні зустрічі до і після групової роботи з тим, хто проводить заняття.

Проблемні ситуації, що виникають і розв'язуються у міру групового консультування, мають для членів групи не тільки навчальне, а й передусім життєво важливе значення. Складність проблем, для розв'язання яких застосовуються групові методи психологічного консультування, дуже часто є набагато вищою від підготовленості клієнтів і саме тому їм буває важко розв'язати проблеми самостійно.

Важливим завданням психологічного консультування є переведення проблеми клієнта у *проблемну ситуацію* (аналіз скарги). Спеціалісти в галузі проблемного навчання виділяють два аспекти проблемної ситуації. Перший аспект, *предметно-змістовний*, полягає у протиріччі між знанням і незнанням. Тому виокремлення й усвідомлення цієї суперечності є дуже важливим. Для цього необхідно визначити:

а) наявність знань або способів діяльності, необхідних, але недостатніх для розв'язання протиріччя;

б) яких саме знань або вмінь, необхідних для розв'язання сформованого протиріччя, бракує учневі.

Другий аспект, *мотиваційний*, полягає в тому, що перший аспект, предметно-змістовний, має становити особистий інтерес для учіння. Тільки за наявності інтересу, пізнавальної потреби проблема може бути розв'язана не груповими методами. Це означає, що проблема перетворюється для учня на *проблемні завдання*. І саме в переведенні проблемної ситуації в проблемне завдання полягає основна складність проблемного навчання.

У психологічному консультуванні подібної складності не існує, оскільки мотивованість клієнта, його інтерес до розв'язання своєї проблеми сприяють його зустрічі з психологом. Найбільша складність у переведенні проблемної ситуації клієнта в консультативне завдання полягає в копійчій роботі з предметно-змістовним аспектом проблемної ситуації. Застосування методів активного навчання при цьому є елементом, *засобом* розв'язання проблеми клієнта (групи).

Практика свідчить, що застосування методів активного навчання у процесі групового психологічного консультування керівників і персоналу організацій сприяє широкому використанню засвоєних ними знань та умінь для розв'язання психолого-управлінських проблем, а також формуванню у них психологічної готовності до самостійного розв'язання конкретних завдань управління організацією.

## **Методи, що використовуються для групового консультування з проблем управління організацією, поділяють на три підгрупи:**

- для консультування особистості;
- для консультування групи;
- для консультування організації.

Під час реалізації групового консультування особистості можуть використовуватися тренінги особистісного розвитку, тренінги умінь, рольові та ділові ігри тощо. Основними завданнями цієї підгрупи методів є розвиток якостей керівника (працівників), необхідних для успішного виконання ним своїх функцій; розуміння взаємовідносин з іншими людьми; аналіз своїх переваг (недоліків), які сприяють (заважають) продуктивній діяльності особистості в організації.

*Тренінг* як активне соціально-психологічне навчання є найскладнішою частиною практичної психології. Залежно від того, хто бере участь у тренінгу і з якою метою він здійснюється, виділяють кілька його різновидів.

Наприклад, *Ю. Жуков* виокремлює *тренінг ділового спілкування*, *Л. Петровська* — *перцептивно-орієнтований тренінг*, мета яких полягає в підвищенні компетентності у спілкуванні. Тренінги цього напрямку проводяться в різноманітних формах, зокрема у вигляді рольової гри або групової дискусії. В організаціях у таких тренінгах можуть брати участь її працівники, а в інститутах підвищення кваліфікації керівників організацій до складу тренінгових груп можуть входити тільки керівники.

Для оцінювання ефективності застосування групових методів психологічного консультування особистості використовують такі показники: позитивні відгуки клієнтів (учасників тренінгової групи), точність пізнання іншої людини, саморефлексія тощо.

Методи для консультування групи містять тренінги формування управлінської команди, тренінги проектування ефективної діяльності різноманітних робочих груп тощо. Завдання цієї підгрупи полягає у проектуванні діяльності групи відповідно до певних соціально-професійних вимог, забезпеченні згуртованості групи, розв'язанні внутрішньогрупових міжособистісних конфліктів тощо.

Описуючи власний досвід групового розв'язання конфліктних ситуацій, які виникають у педагогічному колективі, *М. Рибак* зазначає, що груповий метод роботи з керівниками шкіл забезпечує високу мотивацію і активність учасників занять. Атмосфера групового обговорення за участю в ньому працівників з різним практичним стажем, рівнем педагогічної майстерності є ефективною школою для всіх учасників занять.

Групи для проведення *тренінгу організаційного розвитку* складаються, як правило, з керівника та кількох членів колективу організації (загальна чисельність учасників — 8—12 осіб). У цьому разі найефективнішою є організація спеціальних *ділових ігор*, які придатні для використання в конкретних ситуаціях: у разі потреби проаналізувати поточні проблеми; згуртувати колектив, мотивувати керівника та працівників організації до управлінських нововведень у багатьох інших випадках. Проте для психолога-практика найважливішими є дві можливості ділової гри:

- вплив на організацію в цілому через роботу з мезагрупами і застосування механізму формування громадської думки;
- моделювання ситуацій "організаційного майбутнього" в умовах нововведень.

**Методи** цієї підгрупи, як правило, реалізуються в кілька етапів:

*1-й.* Визначення структурно-рольових позицій групи відповідно до завдання діяльності групи (на основі системного багатофакторного та формалізованого аналізу).

*2-й.* Добір претендентів згідно з вимогами.

*3-й.* Використання психологічних технік у період їх соціально-психологічного навчання.

Основними показниками ефективності цієї підгрупи методів є продуктивність роботи і згуртованість групи.

Серед підгруп методів групового психологічного консультування організацій найпоширенішими є рольові ігри (імітаційні, організаційно-діяльнісні, евристичні), аналіз конкретних управлінських ситуацій, "мозковий штурм", дискусії тощо. Наприклад, консультуючи працівників освітніх організацій, *М. Рибак* успішно застосовує таку форму групової роботи, як *проблемний семінар*.

Зазначені методи використовують для розв'язання таких основних завдань:

- визначення цілей та перспектив розвитку організації;
- прийняття стратегічних (інноваційних) управлінських рішень;
- введення структурних і функціональних змін в організації;
- формування в організації сприятливого соціально-психологічного клімату.

Для оцінювання ефективності застосування цієї групи методів використовують такі показники, як згуртованість колективу, сприятливий соціально-психологічний клімат, підвищення економічної ефективності діяльності організації.

Отже, групове психологічне консультування з проблем управління складне і вимагає від психолога-практика високої майстерності у виконанні всіх зазначених можливих ролей. Перед психологом-практиком постає завдання запропонувати членам групи таку спільну діяльність, яка була б для кожного з них особистісно-значущою, мала спільну цінність, припускала розподіл функцій відповідно до індивідуальностей окремих членів групи і забезпечувала при цьому розвиток певних міжособистісних відносин і, нарешті, сприяла б розвитку організації загалом.

На жаль, існуюча в Україні підготовка психологів-практиків зорієнтована переважно на індивідуальне консультування без урахування майбутньої специфіки їх роботи. Беручи до уваги велике значення групових форм психолого-управлінського консультування для розвитку організації загалом, а також її керівника та членів колективу зокрема, вважаємо за доцільне поглибити підготовку майбутніх психологів-практиків з питань психолого-управлінського консультування, сформувати у них вміння і навички групової консультативної роботи.