ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

Организационная психология: переход от обслуживания менеджеров к партнерству с предпринимателями. Опыт эмпирического исследования и анализ собственной практики

БАЗАРОВ Тахир Юсупович
Доктор психологических наук, профессор, МГУ им. М.В. Ломоносова, научный руководитель Института практической психологии НИУ «Высшая школа экономики» (Москва)
E-mail: tbazarov@mail.ru

КОНЯЕВА Алла Петровна
Кандидат психологических наук, партнер Группы компаний «Алла Коняева и партнеры» (Киев, Украина)
E-mail: alla@ancor-sw.com

В ноябре – декабре 2011 г. было организовано 2 опроса. Были опрошены практикующие организационные психологи – 108 специалистов (54 – из России и 54 – с Украины), а также топ-менеджеры и собственники компаний – 343 респондента (93 – из России и 250 – с Украины). Результаты опроса позволили определить проблемное поле, зону актуальных и будущих потребностей организаций и обозначить темы перспективных организационно-психологических исследований и проектов, соответствующих запросам клиентов.

Ключевые слова: организационная психология; партнерство консультантов с предпринимателями; потребности организаций.

Осенью 2011 г. в связи с подготовкой к 5-му съезду Российского психологического общества на блоге Экспертного психологического сообщества (www.HT.ru) состоялась активная дискуссия о состоянии организационной психологии. В ходе обсуждения было выявлено, что хотя бизнесмены и приписывают неопределенностям в жизни их организаций название «человеческий фактор», однако они, как правило, не знают, что с этим фактором делать. В момент осознания дефицита управляемости они обращаются к нам, как к профессиональным психологам. В процессе ориентации в проблеме мы начинаем понимать, что находимся с заказчиками в разных смысловых пространствах. Так, менеджеры и предприниматели просят помочь им в решении практических проблем в широком диапазоне – от найма людей в стартовый бизнес до закрытия компании, не способной продолжать свое существование. Организационный психолог с горечью признает, что не готов взяться за решение всего комплекса проблем, но может предложить инструментарий для решения. Например, заказчик говорит: «Меня не интересует, как вы проведете процесс командообразования, просто сделайте

эффективную команду, обеспечивающую рост прибыли. Я не готов платить за процесс, если мне нужен результат». А психолог отвечает: «Вот мой командообразовательный инструмент – он хорош сам по себе. И, правильно его применяя, вы сможете стать эффективной командой … с высокой степенью вероятности». Запрос и предложение не встретились, клиент разочарован, психолог – тоже.

Как поступать психологу? Отказываться от попыток сделать то, что он умеет, или изучить точки совпадения ожиданий и возможностей, выявить, где теряется созидающая интеграция инструментария и результата, и попытаться повысить их взаимную конгруэнтность? Второй вариант очевидно перспективен.

По итогам дискуссии ее участники провозгласили: 1) мы хотим, чтобы организационная психология как область научного знания развивалась и совершенствовалась, становясь все более точной и сфокусированной на потребностях клиентов; 2) мы готовы в теоретических подходах избавляться от ошибок и заблуждений, нерелевантных современности; 3) мы намерены активно участвовать в формировании уважения бизнес-сообщества к нашей профессиональной деятельности через управление качеством научных решений.

Прикладные цели исследования:

1. Определение актуальной зоны потребностей клиентов организационно-психологических услуг и инструментов.
2. Выявление перспективных направлений исследовательских и прикладных проектов в области организационной психологии.
3. Демонстрация «латентному» потребителю, на какую помощь можно рассчитывать со стороны психологического сообщества.

В целом авторы исходили из того, что все выявленные в исследовании феномены и основанные на них прогнозы могут служить платформой для стратегии инноваций в проектировании организационно-психологических услуг будущего. При этом мы оставили за собой право при интерпретации результатов обращаться к собственному многолетнему опыту работы с различными организациями.

Наши исходные предположения:

1. Расхождения в ответах практикующих психологов и клиентов позволят определить зоны актуальных и перспективных потребностей организаций и обозначить темы будущих исследований. Слабые звенья в сцепке взаимодействия организации – как клиента изменений и психолога, их инициирующего, – могут проявиться в механизмах конструирования, искажения, обобщения, в расхождениях между первичными ожиданиями/оценкой реального опыта/новыми трансформированными ожиданиями.
2. Через определение зон «плохо решаемых проблем клиентов» можно сформулировать темы первоочередных научных исследований в области организационной психологии.
3. Рассогласование в оценках полезности организационно-психологических методов со стороны консультантов и клиентов позволит лучше понять потребности менеджмента в инструментальном оснащении.
4. Запрос клиентов психологических сервисов, основанный на представлении о нетранзитивности превосходства организации как целостной социальной единицы над совокупностью индивидуальных ее членов, генерирует латентный конфликт между интересом совокупного единого и суммой интересов индивидуальностей. В этом конфликтном поле проявятся инновации для экспериментальных моделей организационной психологии.

Было организовано два последовательных опроса с возможностями многовариантного выбора ответов:

1) опрос практикующих организационных психологов проводился в ноябре 2011 г. Известным бизнес-тренерам, организационным консультантам, коучам и другим провайдерам психологических услуг были разосланы личные приглашения и ссылка на интернет-версию опроса. В опросе приняли участие 108 специалистов (54 провайдера психологических сервисов из России и 54 провайдера психологических сервисов с Украины);

2) опрос клиентов психологических сервисов проводился в декабре 2011 г. Топ-менеджерам и собственникам компаний были направлены личные приглашения к участию в опросе и ссылка на интернет-версию. Всего было направлено 3000 приглашений, что позволило собрать ответы 343 респондентов (93 – из России и 250 – с Украины).

Таблица 1. Характеристика выборки психологов, предоставляющих сервисы для бизнеса

Описание характеристик	Провайдеры психологических сервисов (психологи) (всего)	Провайдеры психологических сервисов (психологи) из России	Провайдеры психологических сервисов (психологи) с Украины
Опыт работы в практике:			
до 1 года	8%	10%	6%
1–3 года	5%	2%	8%
3–5 лет	9%	6%	12%
5–10 лет	25%	27%	23%
10–20 лет	36%	33%	38%
более 20 лет	27%	20%	13%
Вовлеченность в предоставление сервисов организациям:			
10–25% рабочего времени	11%	11%	11%
25–50% рабочего времени	15%	15%	15%
50–75% рабочего времени	35%	35%	34%
75–100% рабочего времени	39%	39%	40%

Анализировать характеристику конкретной выборки – дело неблагодарное. Однако мы считаем важным извлечь из полученных данных максимум ориентирующей информации. Первое, на что хотелось бы обратить внимание, – это похожесть «профиля выборки», составленной из российских и украинских консультантов (табл. 1). Второе: подавляющее большинство респондентов (как российских, так и украинских) имеют более чем 5-летний опыт работы в данной сфере. И точно также подавляющее большинство опрошенных от 50 до 100% своего времени вовлечены в практическую деятельность как организационные психологи (табл. 2). Следовательно, мы получили информацию от людей, имеющих длительный и разнообразный опыт взаимодействия с бизнес-структурами.

Что касается выборки представителей бизнеса, то ее характеристики важны, поскольку, во-первых, это именно те клиенты, чьи потребности планирует удовлетворять практическая организационная психология. А во-вторых, это наиболее активная часть генеральной совокупности. В первую очередь мы хотели понять, кто наши клиенты, каковы образовательные истоки их предпринимательской карьеры. Очень часто в генеральной совокупности. В первую очередь мы хотели понять, кто наши клиенты, каковы образовательные истоки их

Таблица 2. Характеристика выборки представителей бизнеса

Характеристики выборки	Представители компаний – клиентов психологических сервисов (всего)	Представители компаний – клиентов психологических сервисов из России	Представители компаний – клиентов психологических сервисов с Украины
Опыт управленческой деятельности:			
до 1 года	6%	12%	4%
1–3 года	18%	26%	15%
3–5 лет	22%	20%	22%
5–10 лет	28%	13%	34%
10–20 лет	21%	16%	23%
более 20 лет	5%	13%	2%
Образовательный уровень респондентов:			
наличие степени кандидата наук	16%	27%	12%
наличие степени доктора наук	4%	9%	2%
наличие MBA отечественной бизнес-школы	17%	15%	18%
наличие MBA зарубежной бизнес-школы	9%	9%	9%
Отношение респондентов к совладению компанией:			
единственный владелец	10%	20%	5%
мажоритарный совладелец	4%	4%	4%
равнодолевой совладелец	8%	11%	7%
миноритарный совладелец	2%	2%	2%
Уровень в управленческой иерархии:			
руководитель или член наблюдательного совета	2%	1%	3%
руководитель или член совета директоров	12%	8%	14%
генеральный/исполнительный директор	24%	20%	26%
руководитель направления	23%	20%	24%
руководитель функционального подразделения	21%	29%	18%
линейный руководитель	5%	1%	6%

предпринимательской карьеры. Очень часто в бизнес-публикациях высказываются предположения о том, какое базовое образование имеет смысл считать бизнес-ориентирующим. Мы хотели получить собственные данные (по этому вопросу).

Согласно полученным данным (рис. 1), которые подтверждают наши первые впечатления от встреч с людьми бизнеса, можно отметить следующее. Экономическое образование, которое получили более трети респондентов, видимо, способствует лучшей ориентации в макро- и микроэкономической среде. Профильное знание помогает смело решать сложные проблемы, связанные с предпринимательством. Техническое образование, безусловным достоинством которого считается формирование системного видения, а соответственно и понимание причинно-следственных взаимозависимостей в сложных бизнес-системах, помогает структурировать хаотическую реальность, придавая ей свойства модели. Управляемость, воспринимаемая как имманентное свойство модели, может снижать тревожность руководителя и облегчать принятие ответственных бизнес-решений. Та часть гуманитарного образования, которая связана со знанием иностранных языков, может являться следствием международного характера бизнеса и его открытости зарубежным технологиям.

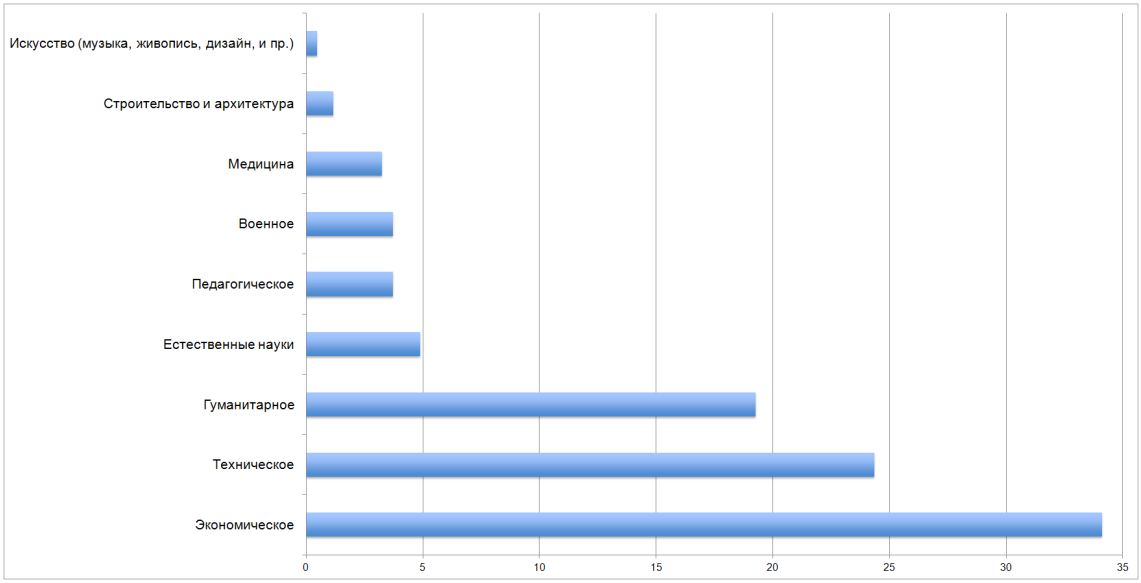


Рис. 1. Распределение предпринимателей по базовому образованию, %

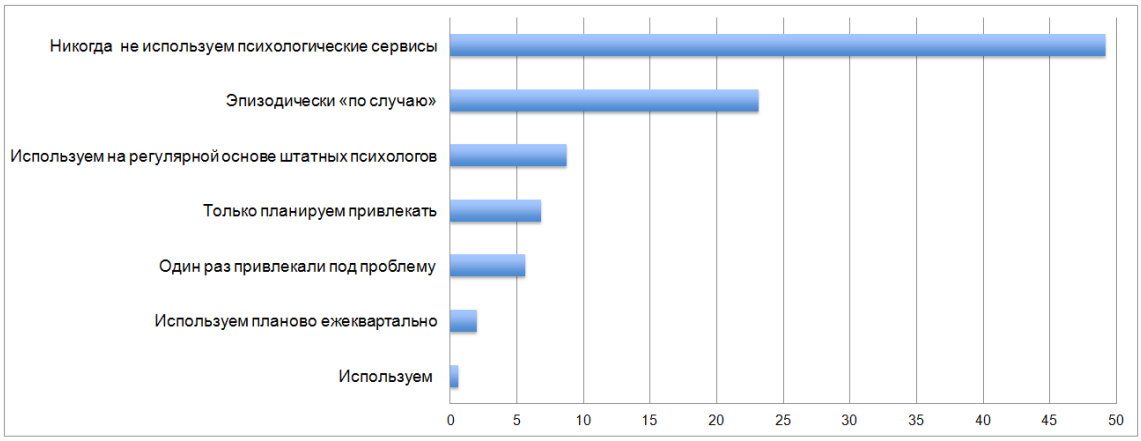
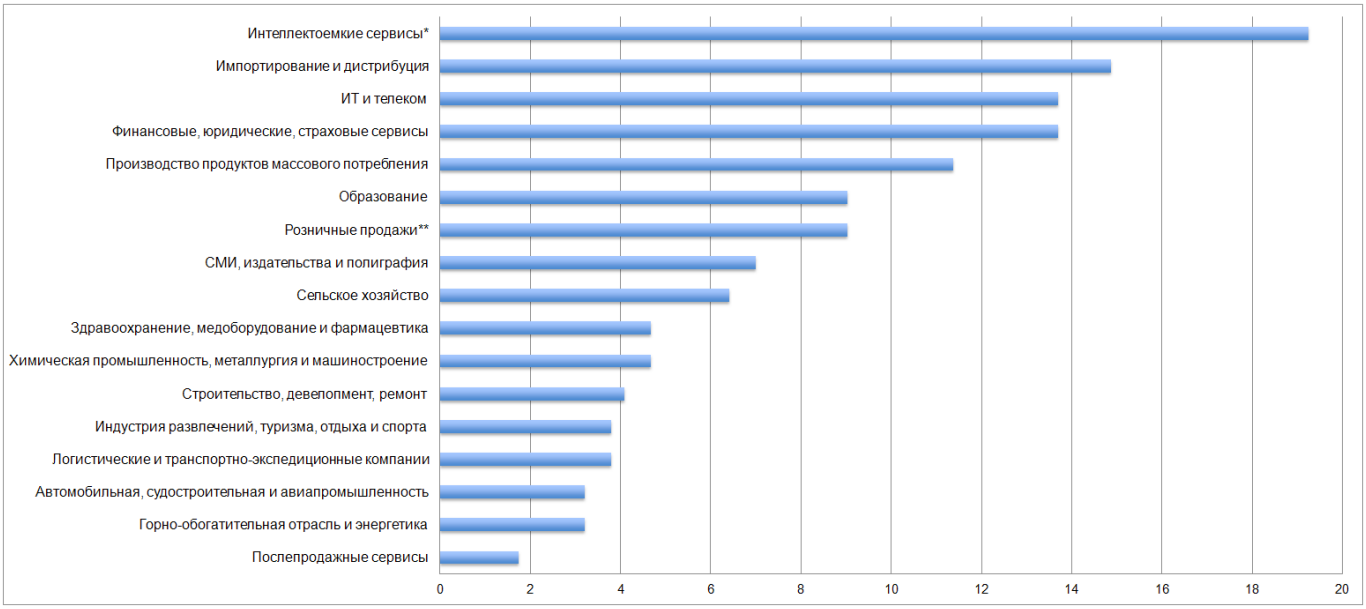


Рис. 2. Частота применения в организациях психологических сервисов и поддержки, %

Рис. 3. Распределение ответов по (использованию в будущем) психологических сервисов, %



* Интеллектоемкие сервисы (включая маркетинг, рекламу, краткосрочное обучение, консалтинг и пр.)
** Розничные продажи (включая сети продуктовые, непродуктовые, аптечные и общественного питания)

Рис. 4. Индустриальное разнообразие бизнесов, в которых заняты участники опроса

Кроме того, важно отметить, что люди бизнеса, как правило, не удовлетворяются только базовым образованием. Как показало исследование, 24% респондентов имеют ученые степени в управлении, еще 20% – защитили кандидатские и докторские диссертации (табл. 2). Следовательно, конструируя психологические услуги для бизнеса, мы сможем предусмотреть такие важные особенности позиционирования, как профессиональные речевые конструкты и проектную логику, привычные нашему высокообразованному, экономико-технически ориентированному клиенту. Однако это замыслы для будущего. Потому что пока наши сервисы используют нечасто (см. рис. 2). Судя по полученным данным, наши апологеты сегодня – лишь один из десяти менеджеров, наша надежда – еще 7% тех, кто уже запланировал пользоваться психологическими сервисами в будущем.

Можем ли мы из данных, согласно которым каждый второй респондент не привлекает организационных психологов никогда, сделать вывод, что систематическая психологическая поддержка бизнесу не нужна сейчас и не будет нужна в будущем? Если снова обратиться к полученным ответам, становится очевидным, что массовый запрос на профессиональные психологические знания и умения – неизбежная перспектива (рис. 3).

На соотношении редкого опыта применения сервисов с высокой латентной потребностью изменений может возникать много ложных стереотипных суждений, защитных трансформаций (например, «психолог-провидец», «психолог-чудотворец», «психолог-шарлатан, необоснованно требующий личной информации»). Они будут нуждаться в «окультуривании» за счет пропаганды психологами «принципа реальности» в восприятии наших профессиональных знаний и возможностей. Ответы респондентов свидетельствуют о том, что запрос не имеет индустриальной специфичности компаний (в опросе участвовали представители 17 разных индустрий) (рис. 4).

Опрос психологов

Психологам, вовлеченным в оказание сервисов для организаций, были заданы 4 вопроса:

1. *В решении проблем организации наиболее полезными оказались для вас следующие инструменты психологической диагностики, поддержки, изменения...* (далее шел перечень инструментов с возможностью множественного выбора). Респонденты осуществили 610 вариантов выбора, или в среднем пришлось по 6 вариантов на каждого респондента.
2. *В улучшении свойств каких инструментов психологи испытывают острую необходимость?* (Перечень инструментов был идентичен тому, что и в предыдущем вопросе). Респонденты осуществили 385 вариантов выбора, или в среднем пришлось по 3,5 варианта на каждого.
3. *В решении каких проблем организации вы, как практикующий психолог, добились успеха?* Респонденты осуществили 780 вариантов выбора, или в среднем пришлось по 7 вариантов на каждого.
4. *В решении каких проблем организации собственники и/или топ-менеджеры организации, в которой вы осуществляли психологическое сопровождение и поддержку, оценили бы вашу деятельность как успешную?* Респонденты осуществили 654 варианта выбора, или в среднем пришлось по 6 вариантов на каждого.

Прежде чем перейти к описанию результатов, хотелось бы обратить внимание на выявленную тенденцию к значительному снижению количества выборов при задаче вынести персональное суждение о необходимости модификации психологического инструментария в сравнении с задачей просто оценить его успешность. Что в этом проявилось – умственная леность, незнание внутреннего устройства своего профессионального инструментария, уход практиков от ответственности с делегированием оной материнской науке? На эти важные вопросы еще предстоит найти ответы.

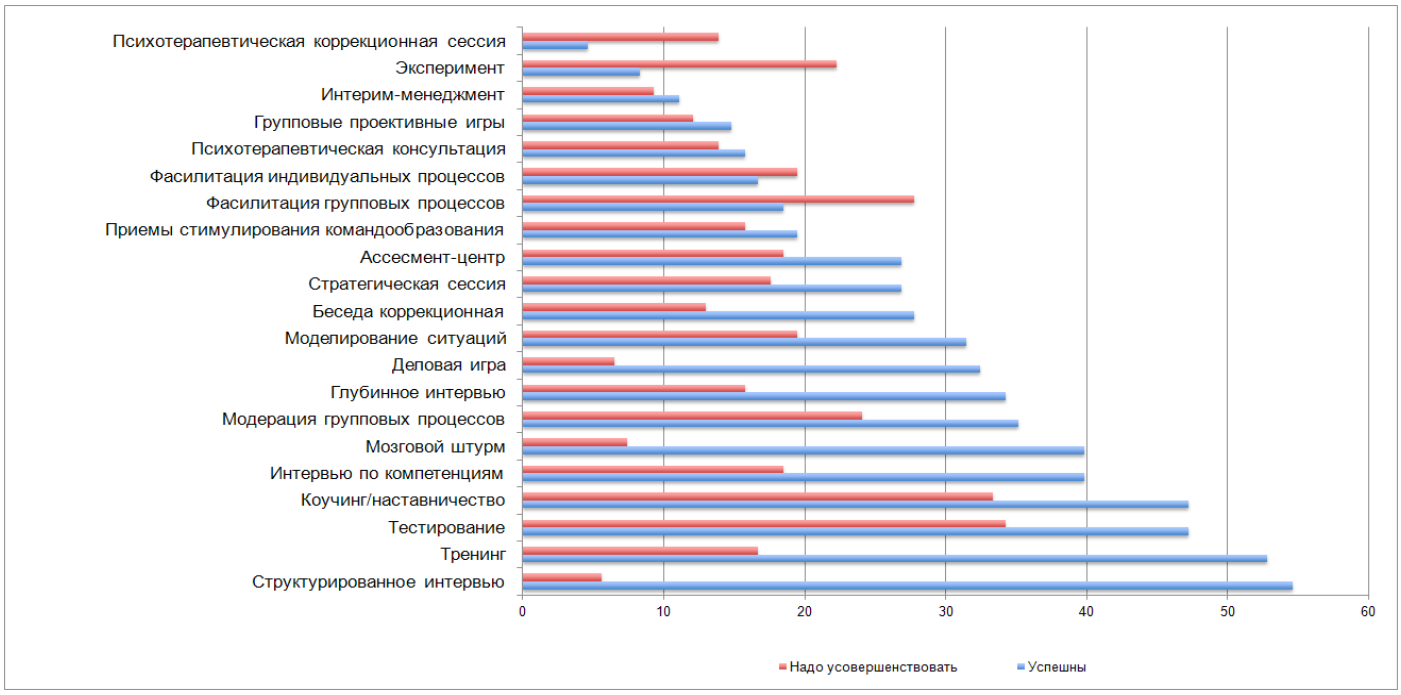


Рис. 5. Распределение оценок эффективности психологических инструментов в сопоставлении с суждениями психологов о том, какие из них необходимо усовершенствовать, %

Итак, какими инструментами провайдеры, по их мнению, достигают положительных результатов? Какие инструменты, по их опосредованной практикой оценке, нуждаются в усовершенствовании уже в ближайшем будущем? Распределение ответов проиллюстрировано на рис. 5.

Обсуждение результатов опроса психологов

- Наибольшему успеху, по оценке психологов, вовлеченных в практическую помощь бизнесу, способствует применение таких инструментов, как структурированное интервью и тренинг.
- Ко «второму эшелону» популярных инструментов относятся тестирование и коучинг/наставничество.
- За ними следуют интервью по компетенциям и мозговой штурм.
- Следующий «набор для успеха»: модерация групповых процессов, глубинное интервью, деловая игра, моделирование ситуаций, коррекционная беседа.
- Реже всего к успешным инструментам причисляются психокоррекционная беседа и эксперимент.

Список инструментов, которые пользователи отмечают как нуждающиеся в усовершенствовании, достаточно широк. Самые популярные в списке «на модификацию»: тестирование, коучинг/наставничество, фасилитация и модерация групповых процессов, а также эксперимент. Не удовлетворены провайдеры моделированием ситуаций, интервью по компетенциям, ассесмент-центрами, стратегическими сессиями, тренингами и приемами командообразования.

Коучинг и тестирование оценены как успешные многими пользователями, но при этом они осознаются как инструменты, еще далекие от совершенства. Как можно проинтерпретировать это расхождение? Исходя из наших многочисленных наблюдений, тестирование выполняет для клиента структурирующе-успокаивающую функцию, поэтому вызывает чувство удовлетворенности в монотонной реальности. Но как только в организации происходят существенные события, в основе которых, например, лежит соперничество, конфликты интересов различной локализации (организация – внешняя среда, работодатель – наемный персонал, внутри управляющих элит), данные тестовых методик разочаровывают клиента. Главная причина: традиционные тесты не обладают персонифицированной валидностью прогноза поведения именно в форс-мажорных ситуациях. Клиент, обращающийся к тестовым результатам за причинно-предсказательной информацией, осознает, что инструмент ею не обеспечивает.

Все более привычным сервисом для бизнеса становится коучинг. Он хорошо справляется с задачей формирования правильного целеполагания у клиента, но совершенно бессилен в случае устойчивого нежелания выходить за зону комфорта. Например, пока психолог наставляет клиента, как создавать продуктивные речевые конструкты, стимулирующие к подвижкам в позициях контрагентов, зарождается и поддерживается чувство удовлетворенности от овладения новым ресурсным инструментом. Но коучинг, призывающий к повышению персональной ответственности за провалы в бизнесе, быстро теряет флер чудодейственности и вскоре обесценивается как бесполезный атрибут управления. Таким образом, наши данные демонстрируют, что современный инструментарий нужно выверять на потенциал долговременного успеха, видоизменяющегося не тогда, когда и так все хорошо в управлении, но, что гораздо важнее, когда организационный хаос набирает силу.

Фасилитация индивидуальных и групповых процессов среднеуспешна сейчас и при этом осознается как инструмент, требующий улучшения. Эти профессиональные установки психологов – из кластера суждений о непродуктивности доминирования организационных

ценностей над индивидуальными. Психологи пока не могут научить клиента, да и сами не понимают механизмов того, как превратить конкурентность в сотрудничество. Тем более каким образом оно может поддерживаться в течение продолжительного времени, когда первичный энтузиазм предпринимательской фазы иссяк, греющий фактор новизны – тоже. А сотрудники должны быть хотя бы толерантными к психологическим изменениям установок и ценностей настолько, чтобы не строить непроходимых баррикад для их осуществления.

Эксперимент демонстрирует наибольший разрыв между необходимостью усовершенствования и оценкой актуальной действенности. Скорее всего, под этим скрывается запрос на модели исследовательско-преобразующих экспериментов, которые позволят психологам состояться в организации как ответственным проводникам перемен к лучшему.

Принцип «нет успехов, но ничего особенно не надо делать» реализуется в оценках: интерим-менеджмента, моделирования проблемы с решением «от противного», медиации переговоров и психотерапевтической консультации. Видимо, небольшой опыт их применения не актуализирует потребность что-то менять. Такое же нежелание перемен проявилось и в наиболее популярных инструментах – структурированном интервью и тренингах. По оценке, они настолько успешны, что срабатывает установка «лучшее – враг хорошего». Следовательно, представителям науки следует различать эти ситуации: отсутствие запроса от практиков – как следствие оценки «все и так хорошо работает» и отсутствие – как «нехватка достаточного объема опытных данных о практической действенности». Таким образом, новое не будет обесценено на ранних этапах внедрения и обкатки.

Результаты также позволяют предполагать, что в наибольшей степени нуждаются в оптимизации именно те инструменты, которые сохраняют высокую степень свободы реагирования у клиента. Инструменты, в которых психолог жестче управляет клиентом и контролирует результат, воспринимаются как удовлетворительно функционирующие.

Теперь рассмотрим результаты ответов на 3-й и 4-й вопросы для провайдеров об успешности предоставляемой ими помощи и поддержки (рис. 6). Психологи видят сближение само-

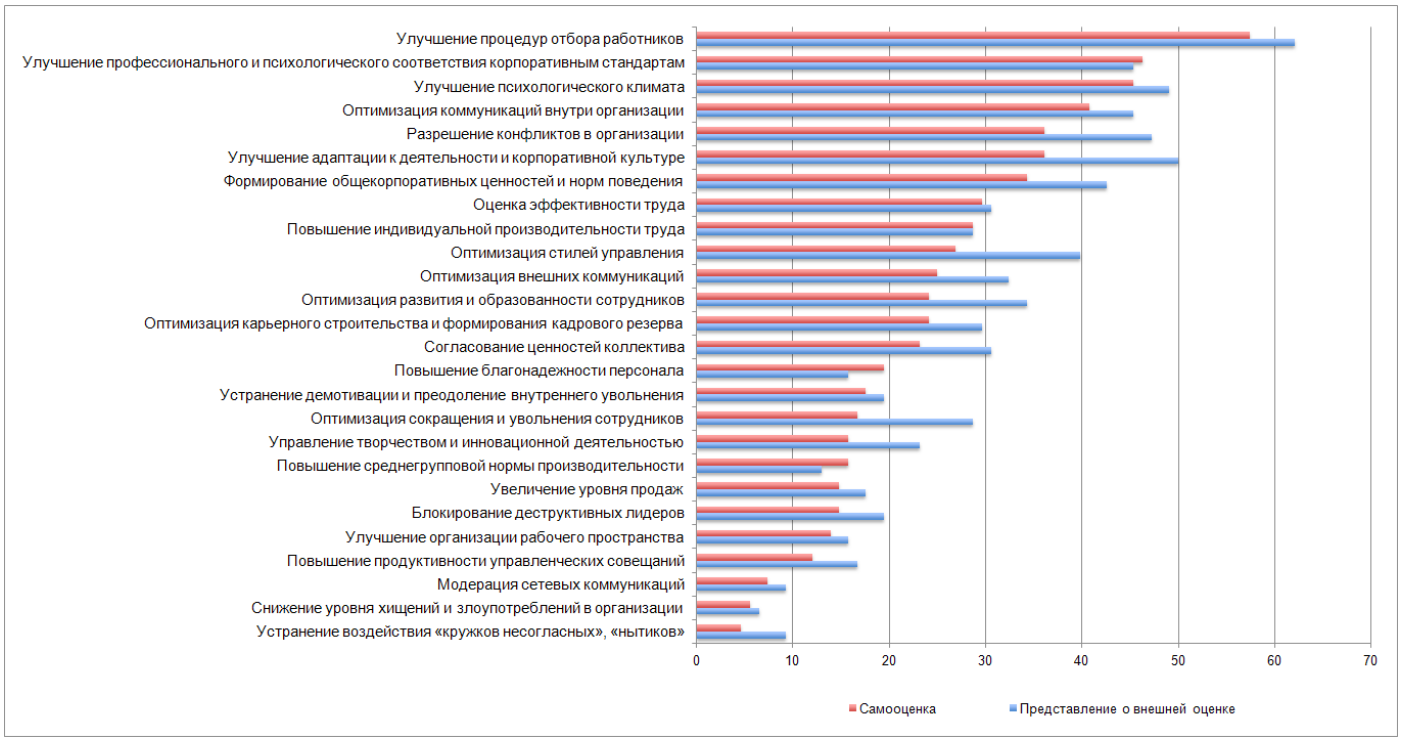


Рис. 6. Распределение ответов психологов об их собственной успешности в сравнении с их же суждениями о внешней оценке их успехов в решении проблем клиентов, %

оценочных суждений с клиентскими оценками их успешности, когда результаты объективируются с высоким уровнем наглядности. Это проявляется в следующих сервисах:

- оптимизация подбора, внутренних коммуникаций и психологического климата (высокие оценки успешности);
- оценка эффективности труда и рост производительности (средние оценки успешности).

Когда критерии оценки объективно наглядно неопределенные – провайдеры переоценивают удовлетворенность клиентов в сравнении с самооценочными суждениями. Объяснения полученным данным могут быть различными. Вот только несколько из возможных:

- мы зафиксировали явление «цеховой скромности»;
- психологи понимают, что с течением времени достигнутые эффекты «инструментальной стимуляции» угасают, о чем клиент узнает постфактум, поэтому делают «упреждающую» поправку на «отложенную разочарованность»;
- все в результатах сервиса настолько неосязаемо, что сами психологи не верят, что приносят ощутимый вклад, например, в оптимизацию коммуникаций и в формирование общекорпоративных ценностей и норм.

Опрос представителей бизнеса

Второй опрос ставил целью сравнить ответы клиентов на те же вопросы, на которые до этого отвечали психологи – провайдеры сервисов для организаций (формулировки базовых вопросов немного видоизменялись, а множественные выборы практически повторяли варианты выборов в опросе провайдеров).

Вопросы об инструментарии звучали так:

1. В решении каких проблем организации оказалась успешной помощь или поддержка психологов? (Далее шел перечень инструментов, сходный с перечнем для психологов.) На этот вопрос было получено 1514 ответов респондентов, или в среднем по 4 выбора инструментов у каждого.

2. В улучшении свойств каких инструментов психологи испытывают острую необходимость? (Перечень инструментов также был идентичен тому, что и в опросе психологов.) На этот вопрос было получено 926 ответов, или в среднем 2.7 выбора инструментов у каждого респондента.

3. В решении каких проблем сервисы и поддержка психологов оказались не очень успешными, а то и безрезультатными? На этот вопрос было дано 675 ответов, или в среднем 2 выбора на респондента.

Таким образом, количество выборов успешно решаемых проблем у психологов было выше (7/6 выбора на респондента), чем у пользователей сервисов (3/2 выбора на респондента).

В снижении количества выборов у клиентов по сравнению с провайдерами психологических сервисов может иметь место методическая причина. Поскольку клиенты знакомы далеко не со всем спектром методов, они могут просто игнорировать незнакомые варианты множественного выбора, в то время как провайдеры воспринимают весь список как наполненный содержанием и личным опытом применения. Тем не менее мы должны отчетливо осознавать, что оценки клиентами все-таки выносятся и конечно же воспринимаются самими оценщиками как опытно оправданные. Нам нужно быть внимательными как к объектам этой оценки, так и к составу инструментальных фаворитов. Следует понять, что запускает в клиенте фаворитизм и обесценение инструментального арсенала. Проанализировав состав «списка надежды», мы сможем приблизиться к пониманию того, где и в чем нам предстоит

менять клиентские стереотипы, как упреждать неадекватные приписывания, которые есть предтеча будущих разочарований. Нужно увидеть, в каких случаях суждение еще не сформировано, и продумать, как представлять диагностическо-преобразовательный потенциал инструмента, чтобы обеспечить как сиюминутную, так и отсроченную удовлетворенность психологическими сервисами.

Оценка клиентами инструментария психологов

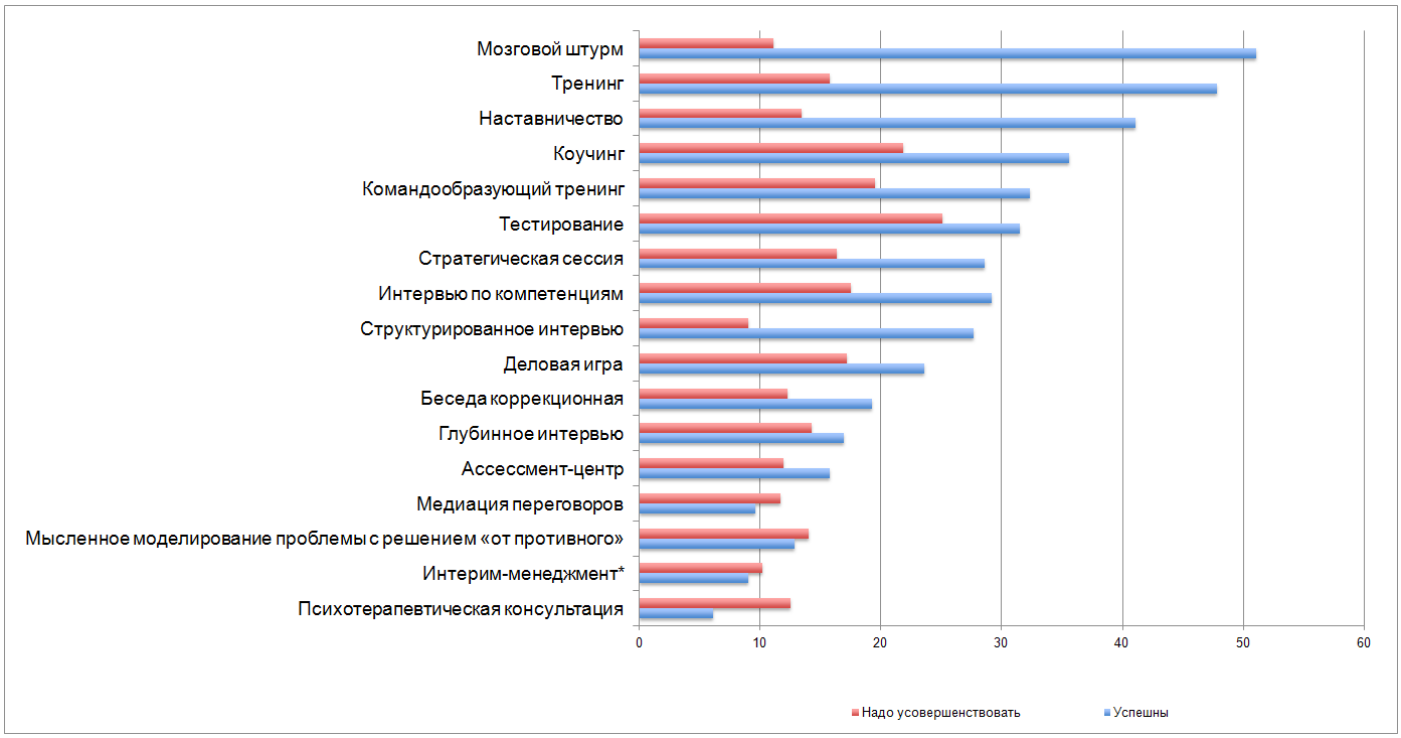
Результаты оценки клиентами действенности инструментов психологических сервисов (343 респондента) демонстрируют, что, по мнению клиентов, наибольший успех предполагает применение (см. рис. 7)

- мозгового штурма;
- тренинга.

Следующая категория успешных инструментов:

- коучинг/наставничество;
- командообразующий тренинг;
- стратегическая сессия;
- интервью по компетенциям;
- структурированное интервью.

Почему именно мозговой штурм оказался «фаворитом» клиентских выборов? В организациях его применяют наиболее часто как инструмент фасилитации группового взаимодействия. Наверное, модераторам стратегических сессий и тренерам широкого спектра проблематики – от «стратегических продаж» до «создания миссии» – этим инструментом легко активизировать интеллектуальную вовлеченность участников. Внешние мероприятия также обеспечивают популярность мозговому штурму. В мастер-классах и на конференциях он является любимым инструментом вовлечения аудитории. В бизнес-школах на занятиях



*Интерим-менеджмент как привлечение дополнительных управленческих ресурсов (знаний, компетенций, опыта, потенциала креативности)

Рис. 7. Распределение ответов клиентов о сервисных инструментах и оценки необходимости их усовершенствовать, %

мозговой штурм – «подспорье» в получении интеллектуального коллективного продукта в самых разных дисциплинах. Да и свободные организационные консультанты его любят. Кроме вовлечения, это эмоционально заряжающий метод, создающий положительный постэффект.

Если рассмотреть конечные результаты всей совокупности успешных инструментов, то не будет преувеличением утверждение, что они сводятся к оценке и подчинению. Организационный прагматизм доминирует над индивидуальной автономией, а следовательно, игнорировать этот факт было бы опрометчиво. Организационным психологам, склонным к тонким настройкам типа фасилитации и медиации, еще предстоит доказать клиенту их значимость и ценность, чтобы в будущем оказаться востребованными с этими профессиональными знаниями и умениями. И лучше всего это получится, если будем понимать, что инструменты, пока не нужные бизнесу, требуют создания ярких, наглядных кейсов – примеров их полезности, чтобы запрос на экстраполяцию стал для клиентов осознанной необходимостью. Это, безусловно, непросто хотя бы потому, что данные инструменты не обладают ни зрелищностью, ни наглядно объективированными метками измерений.

По мнению клиентов, нуждаются в усовершенствовании:

- тестирование;
- коучинг;
- командообразующий тренинг.

Принцип «нет успехов, но ничего особенно не надо делать» реализуется в оценках: интерим-менеджмента, мысленного моделирования проблемы с решением «от противного», медиации переговоров и психотерапевтической консультации. Похоже, что и в клиентской оценке срабатывает тот же принцип, что и у провайдеров: мало знаем – суждение не выносим. Малознакомая услуга, как и наиболее хорошо знакомая, приводит к совпадению мнения сторон о ненужности модификаций. Определив первопричины этого мнения, представители науки не допустят ошибки «игнорирования латентной ценности инновации».

Среднезнакомые инструменты позволяют наиболее отчетливо проявиться дифференцированным суждениям. Если верна зафиксированная закономерность: «умеренный объем негативного опыта применения инструмента стимулирует потребность в его улучшении», можно уже на фазе апробации новых инструментов сразу начинать разработку их модификаций и, более того, в коммуникациях с клиентами делать инновационную активность научного сообщества особым конкурентным преимуществом.

Оценка клиентами успешности сервисов

Наибольший успех фиксируется в (см. рис. 8):

- решении проблем оптимизации найма;
- улучшении психологического климата;
- повышении трудовой мотивации;
- оптимизации внутренних коммуникаций.

Скорее, успех случаен в:

- повышении среднегрупповой производительности;
- повышении благонадежности персонала;
- снижении уровня хищений;
- устранении влияния деструктивных сотрудников.

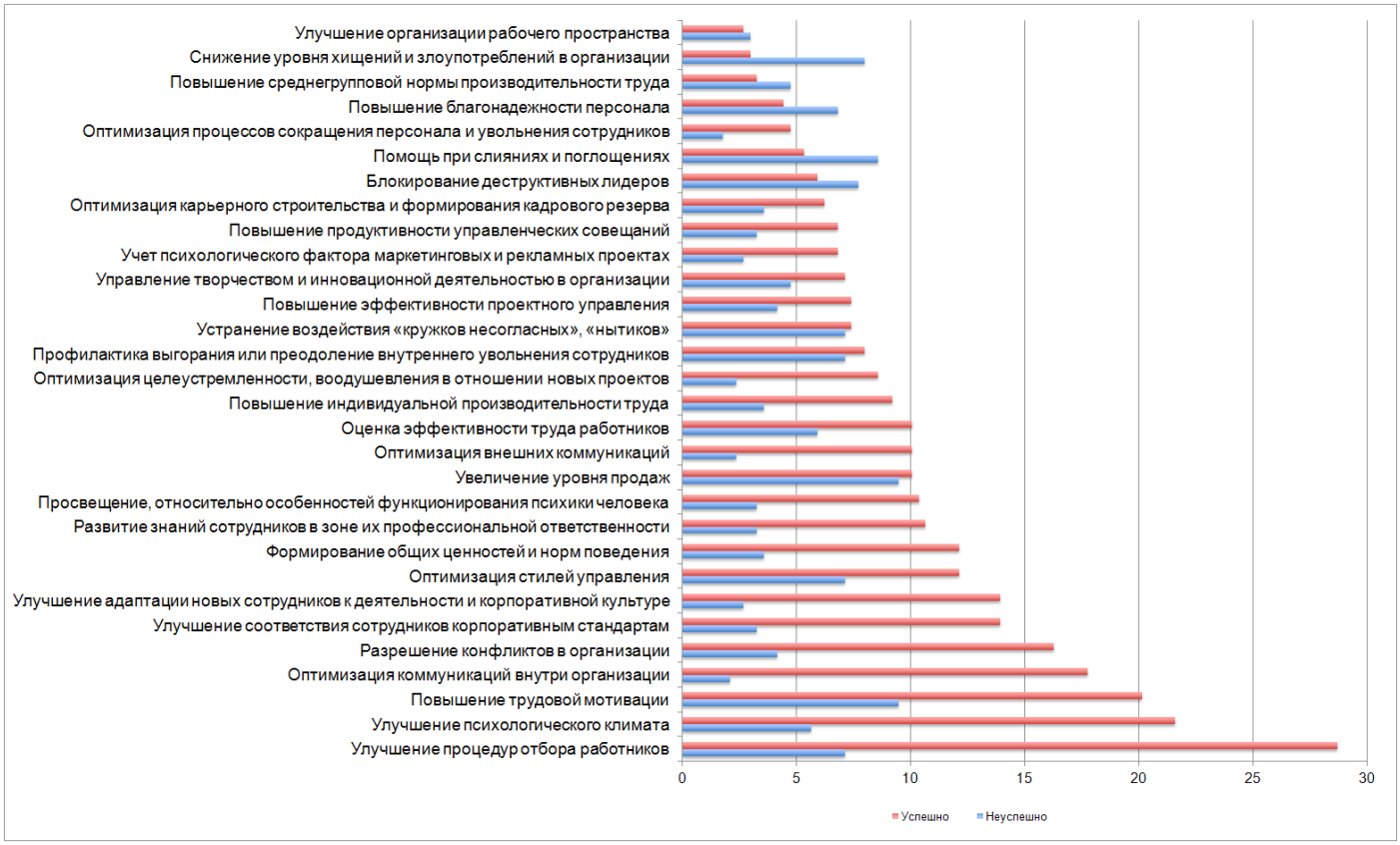


Рис. 8. Распределение ответов клиентов об успешности предоставляемых им психологических сервисов, %

Клиенты наиболее высоко оценивают успехи психологов в хорошо структурированной деятельности с давно и подробно описанными процедурами и регламентами – это наем, психологический климат, стимулирование трудовой мотивации. Трудно предположить, что под повышением мотивации респонденты-предприниматели имели в виду внутреннюю энергетизацию рабочего поведения. Скорее всего, в данных выборах проявилось стереотипное связывание мотивации с компенсационными политиками компаний.

Мнение клиентов о будущих точках приложения психологических сервисов

Зоны актуальных и будущих потребностей организаций в понимании клиентов шире и разнообразнее понимания провайдеров (см. рис. 9, 10). Если проанализировать наиболее популярную из заявленных болевых точек, то она отражает беспомощность управленческих элит в формировании организационного единства на основе базовых ценностей. Компании не знают, как сформировать и как сохранить лояльность и приверженность. Они отчетливо осознают, что корень мотивационных потерь и угасания энтузиазма им неведом. Они также понимают, что причины интериоризации групповых ценностей в индивидуальные смысловые иерархии работников откроют их бизнесам новые конкурентные преимущества. Но вопрос «как?» открыт и ждет от психологов ответов.

Готовы ли психологи к такому дерзкому вызову собственному профессионализму? Практики – нет: они четко локализуют себя как преобразователей «малых форм». Командообразование – вот масштаб самой популярной сферы приложения усилий. Механизмы самомотивации, занявшей второе место по популярности упоминаний, безусловно, важны. Но бизнес актуализирует свою потребность за границами самомотивации наемного сотрудника. Запрос бизнеса – мотивационные рычаги в руках управляющего. Ответ психологов

Рис. 9. Прогнозируемая клиентами зона проблематики для психологических сервисов, %

Рис. 10. Оценка психологами проблематики, которая будет актуализирована в будущем, %

несимметричен, ибо проложить путь «от личного к организационному» они пока не могут. Транзитивность превосходства организации и личности вместо нетранзитивности – недостижимый пока идеал общественного сознания. Правильно, гуманно, но клиенты принять это как норму корпоративной культуры сегодня не готовы. А в ближайшем будущем? Похоже, что тоже нет. Устранение движения в параллельных реальностях в темах будущих исследований – вот запрос клиентов.

Профессиональная дискуссия экспертов верно отразила ориентиры для исследований – например, поиск способов устранения расхождений в ценностных иерархиях наемных сотрудников и собственников компаний, без этого не родятся ни миссия, ни видение, объединяющее и заряжающее всех надолго. Управленческая верхушка психологически недостаточно грамотна, чтобы правильно сформировать запросы к психологам. Это означает, что мы обязаны выйти с опережающей активностью – стать сотворцами запроса изменений в нашей области знаний.

Исследование выявило развилки, на которых пути становятся потенциально расходящимися. Клиент чувствует угрозы бизнесу – и внешние, и внутренние. Психологи, видимо, пока это не ощутили, ибо не уделили должного внимания ни слияниям с поглощениями, ни

выгоранию как зримому признаку разрушения приверженности и угасания трудовой инициативы. Именно здесь могут локализоваться первоочередные научные изыскания в области организационной психологии. Так, например, если проблематика корпоративной безопасности станет фокусом научных изысканий, то возникает перспектива создания или приспособления теоретических объяснительных моделей, а за ними – алгоритмов действий и инструментов, которые смогут стать основой сотрудничества. А это может привлечь инвестиции в инновационные психологические проекты.

Чем особенно ценны полученные результаты? Констатацией, что организационная проблематика волнует психологов и, надо полагать, локализует исследовательские усилия в этой зоне – от проблем конфликтов между стейкхолдерами до корпоративной безопасности. Усилия, скорее всего, принесут соответствующие результаты, и нам будет чем ответить на запрос клиента.

Выводы исследования

1. Результаты опроса позволили определить зоны актуальных и будущих потребностей организаций и обозначить темы исследований, соответствующие запросам клиентов. Обозначим четыре сферы бизнеса, где, на наш взгляд, наиболее востребованы подходы, концепции и методы организационной психологии. Это: область целеполагания, феномен доверия между людьми в бизнесе, групповое принятие решений в ситуации неопределенности, а также реальное воплощение принятых решений в последовательность совместных действий. Взаимоотношения клиента и психолога или преобразуются в партнерство инициаторов важных организационных изменений, или будут порождать взаимные разочарованность, обесценение с сопутствующими им ложными обобщениями, стереотипизациями и пр. Часть пути по непересекающимся тропинкам каждой из сторон пройден. Самое время остановиться, проанализировать ошибочные шаги и, возможно, возвратиться в исходную точку, чтобы выверить направление навстречу друг другу.

2. Удержание неизменными устаревших моделей приводит к обострению отношений и, что еще важнее, к усугублению организационных проблем, с которыми рано или поздно психологам все равно нужно будет справляться. Исследование показало, что начинать изменения следует в зоне средней степени просвещенности клиента в сфере наших сервисов и инструментария, – так легче будет конструировать адекватные ожидания, не превышающие границы психологических возможностей.

3. Зафиксировано расхождение оценочных суждений об инструментах и организационно-психологических методах средней известности. Эти точки рассогласования можно считать наиболее перспективными для прорывных изменений. А именно. Сегодня топ-менеджер – это универсал, который работает с объектом в целом и создает уникальные инструменты решения неожиданных проблем. Задачи меняются, вместе с ними меняются бизнесмен и его инструментарий. Нередко для каждой задачи используется «одноразовый» метод, созданный и реализованный «здесь и сейчас» подход. Но творческий способ его производства составляет основной капитал каждого бизнесмена. Поэтому бизнес переходит в новый режим – режим «ситуационного моделирования», импровизации и режиссуры совместного творчества.

4. Профессиональная дискуссия экспертов верно отразила ориентиры для исследований, но часть проблем видна лишь изнутри бизнеса, ускользая от внимания психологов. К ним относится прежде всего проблема доверия в организациях. Дело не только в том, что доверие относится к числу положительных человеческих реакций на непредсказуемость будущего и отсутствие инструментов контроля. Доверие в организации – это еще и позитивная оценка возможных в будущем действий других людей, которая основывается на вере и

взятых на себя обязательствах. Кроме того, доверие выступает ключевым фактором эффективности совместной деятельности людей в управлении.

Размышления о перспективных стратегиях будущего (вместо заключения)

Согласно проведенному исследованию, можно с уверенностью констатировать, что клиент осознает потребность в помощи профессиональных психологов и имеет собственное суждение об успешности психологических услуг, а также о действенности используемого инструментария. Вопрос в том, готовы ли мы его слышать? И на что стоит обратить первоочередное внимание? Таких пунктов несколько.

1. Исследователь, практикующий в сфере организационной психологии и рассчитывающий на финансирование, должен начать считать ROI (возврат на инвестиции). И это не столько экономическая, сколько практическая категория. Вклад организационного психолога – иначе говоря, его интеллектуальные инвестиции – может быть оценен по результатам, полученным клиентом в своей деятельности. А эти результаты, безусловно, могут быть спланированы во времени и добавленной стоимости.

2. Принимаясь за решение одной из проблем, организационный психолог должен быть готовым к тому, что будет актуализирована целая проблемная область. Причем не каждая из проявившихся проблем может быть профессионально решена средствами организационной психологии. Часто открывается «проблемное пространство», требующее междисциплинарного подхода. Отсюда вытекает важный вывод о необходимости консолидации профессионалов и создании междисциплинарных команд.

3. Исследование потребностей «организационного поля» необходимо проводить регулярно. Запуская новый инструмент, следует сразу начинать разработку модификаций и, более того, делать эту активность научного сообщества особым конкурентным преимуществом в коммуникациях с клиентами.

4. Благодаря активности коллег по Экспертному психологическому сообществу, появилась возможность регулярного мониторинга эффективности организационно-психологической поддержки предпринимательских структур. Магистральная перспектива будущих исследований и разработок видится в целенаправленной подготовке системного ответа психологов, практикующих в области организационной психологии, на системный запрос бизнеса.