



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И КОУЧИНГ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ

Под редакцией кандидата психологических наук,
доцента **Н. В. Антоновой**,
доктора психологических наук,
профессора **Н. Л. Ивановой**

Рекомендовано Учебно–методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям

Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru

Москва ■ Юрайт ■ 2015

УДК 658(075.8)
ББК 65.290-2я73
К65

Ответственные редакторы:

Антонова Наталья Викторовна — кандидат психологических наук, доцент кафедры организационной психологии Департамента психологии факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

Иванова Наталья Львовна — доктор психологических наук, профессор, заведующая кафедрой теории организаций Департамента государственного и муниципального управления факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Рецензенты:

Василенко Т. Д. — доктор психологических наук, декан факультетов клинической психологии, социальной работы, экономики и управления здравоохранением, заведующий кафедрой общей и клинической психологии Курского государственного медицинского университета Министерства здравоохранения РФ;

Камалетдинова З. Ф. — кандидат психологических наук, доцент Московского государственного гуманитарного университета им. М. А. Шолохова, практикующий психолог-консультант.

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 370 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-4643-7

В учебнике подробно описана технология индивидуально-психологического консультирования и индивидуального коучинга. Предлагаются стратегии индивидуальной работы с персоналом по различным направлениям, наиболее востребованным в организации. Учебник содержит как обширный теоретический материал, так и задания для отработки практических навыков консультирования и коучинга. В приложениях приводятся документы, регулирующие деятельность психолога-консультанта и коуча, оценочные средства для текущего контроля и итоговой аттестации студентов по курсу, а также дополнительные материалы к курсу.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Для студентов бакалавриата и магистратуры психологических факультетов, а также студентов факультетов и отделений, обеспечивающих подготовку в сфере управления человеческими ресурсами или персоналом организаций.

УДК 658(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9916-4643-7

© Коллектив авторов, 2014
© ООО «Издательство Юрайт», 2015

Оглавление

| | |
|---------------------------|---|
| Авторский коллектив | 6 |
| Предисловие | 8 |

Раздел 1. ТЕХНОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ И КОУЧИНГА

| | |
|--|------------|
| Глава 1. Основы индивидуально-психологического консультирования в организации | 13 |
| 1.1. Цели, задачи и принципы индивидуально- психологического консультирования | 13 |
| 1.2. Теоретические подходы к индивидуально- психологическому консультированию | 36 |
| 1.3. Организация работы психолога-консультанта в организации | 57 |
| 1.4. Этапы и процедуры индивидуально-психологического консультирования | 61 |
| 1.5. Техника индивидуально-психологического консультирования | 65 |
| <i>Практикум</i> | 91 |
| <i>Литература</i> | 101 |
| Глава 2. Коучинг в работе с персоналом и руководителями организации | 102 |
| 2.1. Коучинг как вид психологической помощи. Принципы коучинга | 102 |
| 2.2. Модели коучинга | 115 |
| 2.3. Этапы и технология коучинга | 121 |
| 2.4. Проблема оценки эффективности коучинга | 145 |
| <i>Практикум</i> | 149 |
| <i>Литература</i> | 152 |

Раздел 2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И КОУЧИНГ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ТИПИЧНЫМ ЗАПРОСАМ

Глава 3. Работа с личностью в организации.

| | |
|---|------------|
| Консультирование по вопросам самоопределения и формирования идентичности | 155 |
| 3.1. Консультирование по вопросам социального и профессионального самоопределения личности..... | 155 |
| 3.2. Методы и приемы консультирования по вопросам самоопределения | 179 |
| 3.3. Методы анализа особенностей идентичности..... | 183 |
| 3.4. Процедуры консультирования по проблемам ценностей, нравственных чувств, принятия решений..... | 220 |
| <i>Практикум</i> | <i>230</i> |
| <i>Литература.....</i> | <i>231</i> |

Глава 4. Консультирование по проблемам управления организацией (управленческое консультирование) 232

| | |
|--|------------|
| 4.1. Место управленческого консультирования в общей системе управления..... | 232 |
| 4.2. Профессиональный кодекс консультанта по управлению | 236 |
| 4.3. Виды управленческого консультирования | 237 |
| 4.4. Методы и технологии управленческого консультирования..... | 242 |
| <i>Практикум</i> | <i>248</i> |
| <i>Литература.....</i> | <i>250</i> |

Глава 5. Консультирование по вопросам управления конфликтами в организации 252

| | |
|---|------------|
| 5.1. Психологическая природа конфликтов. Определение потребности в консультировании по проблемам конфликтов в организации | 253 |
| 5.2. Анализ конфликтной ситуации..... | 261 |
| 5.3. Инструменты консультанта по управлению конфликтной ситуацией..... | 270 |
| <i>Практикум</i> | <i>286</i> |
| <i>Литература.....</i> | <i>299</i> |

Глава 6. Консалтинг в области корпоративного обучения 300

| | |
|--|------------|
| 6.1. Цели и задачи консультирования при организации корпоративного обучения | 300 |
| 6.2. Этапы консультационного проекта по корпоративному обучению | 307 |
| 6.3. Этика бизнес-консультанта | 334 |
| <i>Практикум</i> | <i>337</i> |
| <i>Литература.....</i> | <i>338</i> |

Приложение 1. Индивидуальная карта клиента 339

Приложение 2. Договор на проведение коучинга..... 340

| | |
|---|-----|
| Приложение 3. Этические кодексы, регулирующие деятельность психолога-консультанта..... | 343 |
| Приложение 4. Этический кодекс Международной федерации коучинга (ICF)..... | 362 |
| Приложение 5. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента..... | 367 |

Авторский коллектив

Антонова Наталья Викторовна, кандидат психологических наук, доцент кафедры организационной психологии департамента психологии факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва) — руководитель авторского коллектива; предисловие; гл. 1–2; приложения; общее редактирование — совместно с Н. Л. Ивановой;

Иванова Наталья Львовна, доктор психологических наук, профессор, заведующая кафедрой теории организаций департамента государственного и муниципального управления факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва) — гл. 3; приложения; общее редактирование — совместно с Н. В. Антоновой;

Климова Анна Викторовна, кандидат социологических наук, доцент кафедры теории организаций департамента государственного и муниципального управления факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва) — гл. 4;

Подольский Дмитрий Андреевич, кандидат психологических наук, доцент кафедры теории организаций департамента государственного и муниципального управления факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва) — гл. 5 — совместно с М. Ф. Луканиной;

Луканина Марина Федоровна, директор Городского центра психолого-медико-социального сопровождения г. Ярославля, член правления Европейской конфедерации психоаналитической психотерапии (Россия, Ярославское отделение); член экспертно-методического совета службы психологии образования Ярославской области, член экспертного совета при Департаменте труда и социальных отношений Ярославской области, педагог-психолог высшей квалификационной категории — гл. 5 — совместно с Д. А. Подольским;

Елисеенко Александр Сергеевич, магистр психологии, преподаватель кафедры организационной психологии департа-

мента психологии факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва) — гл. 6 — совместно с Д. А. Зверевым;

Зверев Дмитрий Антонович, преподаватель кафедры организационной психологии департамента психологии факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва) — гл. 6 — совместно с А. С. Елисеенко.

Предисловие

В последние годы значительно возросла роль психолога в организации, все чаще в штатном расписании появляются позиции психолога-консультанта или коуча, или же компания обращается к внешним консалтинговым фирмам и приглашает коучей для своих сотрудников и руководителей. Это связано с ростом понимания роли человека в производственных и бизнес-процессах. Дальнейший экономический рост будет зависеть именно от эффективности использования человеческих ресурсов. В связи с этим возрастает запрос на специалистов, ориентированных именно на работу с человеческими ресурсами, понимающих специфику консультационного воздействия, нацеленных на практическое воплощение знаний в работе с руководителями и персоналом конкретных организаций. В такой ситуации психологи, получающие традиционную подготовку в области психологического консультирования, как правило ориентированного на частную практику или на работу в консалтинговых центрах, не всегда оказываются готовы к жестким реалиям и запросам бизнес-среды. Назрела необходимость подготовки специалистов — консультантов и коучей — именно для работы в организациях (это касается, прежде всего, бизнес-организаций, но также востребовано и в государственных организациях).

Данный учебник является результатом многолетнего преподавания авторами дисциплин «Индивидуально-психологическое консультирование сотрудников организации», «Коучинг руководителя», «Консультирование и коучинг персонала», «Обучение и развитие персонала» и других на факультете психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) в рамках магистерской программы «Психология в бизнесе», а также дисциплин специализации «Консультационная деятельность в службах управления персоналом» на факультете государственного и муниципального управления

(ГМУ)¹ НИУ ВШЭ. Несмотря на обилие литературы по психологическому консультированию, авторы столкнулись с тем, что достаточно трудно найти учебник именно по психологическому консультированию в организации (а не семейному, личностному и т.п.), и тем более по коучингу. В лучшем случае в книгах для психолога, работающего в организации², удавалось найти небольшие разделы или главы, посвященные коучингу или консультированию, но небольшой объем этих глав и множество популярной и малоструктурированной литературы по коучингу не покрывали потребности студентов. Эту нишу и призван заполнить данный учебник. Это не значит, что мы полностью отказываемся от традиционной консультативной психологии. Первая глава посвящена именно основам психологического консультирования, так как на магистерской программе «Психология в бизнесе» обучаются люди с разным базовым образованием, не только психологическим.

Учебник носит выраженный практико-ориентированный характер. Значительное место в нем занимают описание техник и методов консультирования и коучинга, а также разнообразные практические упражнения по каждой главе, выделенные в раздел «Практикум». В учебнике использован не только опыт авторов как преподавателей, но и как практикующих консультантов и коучей.

Ввиду того что в последние годы активно разрабатываются новые профессиональные стандарты профессий «психолог-консультант», «психотерапевт», «коуч», мы уделили значительное внимание профессиональным компетенциям консультанта и коуча, а также привели основные документы, регулирующие их деятельность на данный момент. Следует, разумеется, учитывать, что ситуация в этом поле очень быстро меняется, и специалисту необходимо своевременно отслеживать эти изменения.

Учебник состоит из двух разделов. В *первом* — приводятся теоретические и методические основы индивидуального психологического консультирования и коучинга, рассматриваются этапы и техники, наиболее часто используемые в рамках данных психологических практик. Во *втором* — стратегии и техники работы психолога по отдельным запросам, наиболее типичным для организации. В приложениях содержатся основные документы, регла-

¹ С 2014 г. — департаменты психологии и ГМУ факультета социальных наук НИУ ВШЭ. В связи с изменением учебного плана материал учебника используется в курсах «Управление персоналом», «Деловые коммуникации» и др.

² См.: *Истратова О. Н., Экакусто Т. В.* Справочник психолога-консультанта организации. Ростов н/Д : Феникс, 2007 ; *Моргунов Е. Б.* Модели и методы управления персоналом. М. : Интел-Синтез Бизнес-школа, 2001.

ментирующие деятельность психолога и коуча, а также оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента.

Изучив материал учебника, студент должен:

знать

- основные принципы и техники проведения индивидуальной психологической консультации и коуч-сессии;
- основные теоретические подходы к психологическому консультированию и коучингу;
- основные стратегии и методы работы с различными типичными запросами в организации (работа с личностью в организации), управленческое консультирование;
- особенности работы психолога с конфликтами в организации, способы разрешения конфликтных ситуаций;
- особенности консалтинга в области корпоративного обучения;

уметь

- планировать и проводить индивидуальную психологическую консультацию с сотрудниками организации;
- проводить индивидуальный коучинг с сотрудниками организации;
- выбирать и использовать адекватный методический инструментарий для работы с запросами различного типа;

владеть

- методами и техниками психологического консультирования;
- методами и техниками коучинга.

Хочется выразить признательность тем, кто помог нам создать эту книгу, в особенности: студентам магистерской программы «Психология в бизнесе» факультета психологии НИУ ВШЭ за энтузиазм в отношении к новой исследовательской области и предоставленные материалы; нашим коллегам за критические замечания и обсуждение; всем коллегам, материалы которых были использованы при написании учебника.

Раздел 1
ТЕХНОЛОГИЯ
ИНДИВИДУАЛЬНОГО
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ
И КОУЧИНГА



Глава 1

ОСНОВЫ ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Изучив материал главы, студент должен:

знать

- основные цели, задачи и принципы индивидуально-психологического консультирования;
- основные теоретические подходы к индивидуально-психологическому консультированию;
- этапы и технологию проведения индивидуально-психологического консультирования;

уметь

- планировать и организовывать индивидуально-психологическую консультацию;
- проводить первичную индивидуально-психологическую консультацию с сотрудниками организации;

владеть

- техниками организации, планирования и проведения индивидуально-психологического консультирования.
-

1.1. Цели, задачи и принципы индивидуально-психологического консультирования

Психологическое консультирование — один из древнейших видов деятельности человека. Однако как вид профессиональной деятельности оно сформировалось в США в 50-х гг. XX в. В 1951 г. Северо-западная конференция, проходившая в США, рекомендовала наименование «консультативная психология». В 1952 г. впервые была учреждена новая позиция консультирующего психолога и Американская психологическая ассоциация изменила наименование специальности «консультирование и руководство», которое использовалось также непсихологами, на «консультативная психология»¹. Таким образом, психологическое консультирование получило свой

¹ Dawis R. W. The individual differences tradition in counseling psychology // Journal of counseling psychology. 1992. № 1.

собственный статус, в отличие от других видов консультирования — управленческого, финансового, юридического и т.п.

Необходимо было также выделить собственное поле психологического консультирования, в отличие от клинической психологии, ориентированной на психотерапию и лечение психопатологий.

Консультативная психология — это раздел знания, содержащий систематическое описание процесса оказания психологической помощи (консультирования)¹. Консультативная психология изучает процессы, механизмы и методы оказания психологической помощи обратившемуся за ней человеку посредством специально организованного процесса общения. В результате такой помощи психолога у клиента актуализируются дополнительные психологические силы и способности, которые помогут ему найти новые возможности выхода из трудной жизненной ситуации.

Теоретическими источниками консультативной психологии являются следующие ее виды: общая, личности, индивидуальных различий, социальная. Без знаний общепсихологических и социально-психологических закономерностей функционирования личности и развития межличностных отношений невозможно создание оптимальных условий для консультативного взаимодействия, а также выбор адекватного инструментария психологического воздействия в ходе консультирования.

Психологическим консультированием называется практическая деятельность специалиста-психолога по оказанию непосредственной психологической помощи людям в разрешении их жизненных проблем.

Лицензионная комиссия Ассоциации служащих и менеджеров США определяет психологическое консультирование следующим образом: «...это совокупность процедур, направленных на помощь человеку в разрешении проблем и принятии решений относительно профессиональной карьеры, брака, семьи, совершенствования личности и межличностных отношений»².

Обобщая различные определения психологического консультирования, мы выделяем следующие его особенности.

1. Оно направлено на оказание помощи человеку в принятии решения и совершении выбора в сложных жизненных обстоятельствах, а также налаживании межличностных отношений.

¹ См.: Меновщиков В. Ю. Введение в психологическое консультирование. М. : Смысл, 2012.

² Цит. по: Кочюнас Р. Психологическое консультирование. М. : Академический проект, 2010.

2. Способствует развитию личности клиента, однако развитие или изменение личности не является основной целью.

3. Акцентируется принцип ответственности клиента, т.е. признается, что независимый ответственный индивид способен в соответствующих обстоятельствах принимать самостоятельные решения, а консультант создает условия, которые поощряют волевое поведение клиента.

4. В основе лежит «консультативное взаимодействие» (консультативный контакт) между клиентом и консультантом, обеспечиваемое соблюдением основных принципов консультирования. Эти принципы были выделены Карлом Роджерсом¹ и в настоящее время признаются практически всеми психологами-консультантами, независимо от их теоретической ориентации:

1) каждая личность обладает безусловной ценностью и заслуживает уважения;

2) в состоянии быть ответственной за себя;

3) имеет право выбирать ценности и цели, принимать самостоятельные решения.

Именно консультативный контакт является основным инструментом психологического воздействия в процессе консультирования.

1.1.1. Проблема соотношения психологического консультирования и других видов психологической помощи

Проблема разграничения психологического консультирования и психотерапии особенно остро стоит в России в связи с тем, что долгое время российское законодательство признавало право заниматься психотерапией только для людей, имеющих высшее медицинское образование, т.е. врачей. До сих пор идет борьба между психотерапевтами-врачами и психотерапевтами-психологами за равные права в данной области деятельности.

Пример из практики

Еще с июня 2000 г. началась подготовка закона о психотерапии, в 2012 г. эта работа возобновилась. Подготовкой закона занялись две организации — Российская психотерапевтическая ассоциация (РПА) и Профессиональная психотерапевтическая лига (ППЛ). В этих проектах существуют совершенно противоположные позиции по основному вопросу: «Кто может заниматься психотерапией?»

Согласно законопроекту РПА², психотерапия — сугубо медицинская специальность, и заниматься ею могут три группы специалистов: врач-

¹ См.: Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. М. : Академический проект, 1999.

² Проект закона «О психотерапии и специалистах, занимающихся психотерапевтической деятельностью» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.appme.ru/text/psychotherapylexgupa> (дата обращения: 12.09.2014).