

Психологические особенности использования бизнес-консультирования в организациях (на примере риелторских компаний)

*Т.М. Некрасова**,
аспирантка МГППУ

В нашем исследовании мы ставили целью на примере работы риелторов подробно остановиться на анализе психологических особенностей оказания услуг и оценить возможность использования психологического консультирования как технологии повышения качества оказания этих услуг. Цель исследования – определить, при каких условиях взаимодействия консультанта и его клиентов возникают благоприятные возможности для повышения эффективности работы организации. Мы хотели бы на примере работы компаний в области недвижимости показать, что внедрение психологического консультирования является высокоэффективной управленческой технологией, позволяющей агентам по работе с недвижимостью эффективно формировать у клиентов и у организации понятие качественной сделки по покупке недвижимости. В ходе эксперимента было установлено, что разным группам проблем соответствуют различные методы и формы взаимодействия с психологом. Особой формой консультирования, которую мы использовали, была психодрама и ее модификация – «психодрама на столе».

В ходе проведенных экспериментальных серий удалось четко сформулировать требования к тому, каким должно быть психологическое консультирование в организациях, позволяющее вывести сотрудников организаций на уровень работы с системами понятий организационных клиентов, обеспечив тем самым высокое качество оказываемых услуг.

Ключевые слова: деятельность, качество, клиент, организация, понятие, развитие, рефлексия, управление, психологическое консультирование, услуга, взаимодействие, формирование понятий.

Анализируя литературу, посвященную психологическим аспектам оказания услуг организациям, мы столкнулись с существованием большого числа исследований, по-

священных психологии продаж, но все они, за редким исключением, касались исключительно формальных технологий взаимодействия организации и клиента при про-

*e-mail: dallila@mtu-net.ru

даже товаров. Однако, как показывает практика работы современных компаний, проблема психологических особенностей продажи услуг в настоящий момент изучена недостаточно глубоко и не отражает всей полноты взаимодействий клиента и продавца той или иной услуги. В ходе исследования мы выясняли различия между психологическими особенностями продажи товаров и продажи услуг в организациях. Как нам кажется, продажа товаров и продажа услуг – это совершенно разные по психологической структуре процессы, которые определяются различными типами взаимодействий клиента и организации, предоставляющей соответствующую услугу. Поэтому, проводя исследование, мы попытались ответить на вопрос, каким образом можно использовать психологическое консультирование для повышения качества оказания услуг в организациях.

Предмет исследования обусловлен актуальностью поиска технологий повышения качества услуг в организациях. По данным американских социологов, 8 из 10 американцев работают в сфере услуг, 60% ведущих компаний (по данным журнала «Fortune») специализируются в сфере услуг. При более подробном рассмотрении процент таких компаний существенно возрастает, так как ряд компаний-производителей заняты и в сфере услуг (например, фирма «Nike», считающаяся производителем кроссовок, на самом деле занимается только разработкой, распространением и сбытом) [3, с. 11–12]. На Западе уже отмечается повсеместный переход от продажи товара к продаже услуги, поскольку при возрастающей конкуренции существуют два способа добиться преимущества – либо снизить стоимость товара, либо повысить его ценность для покупателя. Зачастую это осуществляется через предложение клиенту дополнительной услуги [3, с. 16]. Зарубежные и отечественные прогнозы свидетельствуют о том, что процент «персонализированных» товаров будет расти, а это автоматически приведет к превращению большинства товаров в услуги. Однако такой традиционный анализ усло-

вий предоставления услуги на самом деле не отражает психологических особенностей взаимодействия клиента и организации в процессе оказания соответствующей услуги клиенту. Для понимания этих особенностей необходимо проанализировать как бы видимые различия между товаром и услугами.

Первым существенным отличием является то, что товар – это некая вещь или предмет с набором определенных характеристик, которые клиент может ощутить по всем каналам восприятия. То есть товар может быть оценен по всем модальностям. Приобретая товар, клиент может его увидеть, потрогать, понюхать, попробовать на вкус, услышать [2, с. 66]. Более того, как показывают исследования, проведенные А.В. Рубцовым, успех или неуспех продажи определенной продукции, в особенности потребительских товаров, зависит в первую очередь от того, каким образом потребитель воспринимает продукцию (является ли она для него просто набором свойств и характеристик, наличие или отсутствие которых определяет покупку данной продукции, либо используется и воспринимается на уровне «продукта – понятия»). Во втором случае покупка продукции определяется тем, насколько тот или иной продукт вписывается в систему действий и деятельности как самой организации, так и потребителей ее продукции.

Однако, как нам кажется, основным аспектом потребления услуги является удовлетворение от ее получения, зависящее прежде всего от того, насколько полученный от ее предоставления результат соответствует **ожиданиям клиента** или его индивидуальному опыту, связанному с потреблением услуги [15, с. 10–16]. Казалось бы, услуга не существует до тех пор, пока ее не начали оказывать. Поэтому, во-первых, изначально заказывая услугу, покупатель рискует и находится в ситуации неопределенности, поскольку вынужден осуществлять выбор не на основании осязаемых характеристик товара, а на обещаниях об оказании услуги со стороны конкретной личности (ведущую роль личностного фак-

тора при оказании услуги мы более подробно рассмотрим ниже). Во-вторых, сами по себе представления о качестве оказываемой услуги у человека, предоставляющего ее, и у человека заказывающего могут существенно отличаться ввиду различных перцептивных карт реальности каждого, его предыдущего опыта, опыта его коллег, друзей и прочее [2, с. 72]. В результате качественно оказанная услуга, по мнению одного, может иначе оцениваться другим. В этом заключается еще одна сложность. Где проходит граница, определяющая качество услуги? У каждого клиента ведь она своя. К тому же низкое качество услуги достаточно сложно доказать, а еще сложнее вернуть ее назад. В-третьих, если цена на товар известна заранее, то цена на услугу становится известна, как правило, со временем.

Таким образом, в отличие от товара услуга связана с большой зоной неопределенности относительно того, что подразумевается под услугой, каковы будут ее качество и цена.

Вторым существенным отличием товара от услуги мы считаем смещение зон контроля и ответственности: зона контроля смещается от покупателя к продавцу услуг, а зона ответственности – в обратном направлении. Если в случае приобретения товара покупатель контролирует процесс покупки сам (например, приобретая автомобиль, человек может самостоятельно принимать решение о том, куда ему сесть, как перемещаться, что проверить, чтобы принять окончательное решение о покупке при выборе машины, он может изменить свое первоначальное решение о ее цвете, конфигурации и прочих характеристиках), то при оказании услуги степень контроля со стороны покупателя снижена (пользуясь услугой того же организационного психолога, клиент не может проконтролировать, что будет на конкретном тренинге, при общении психолога с его сотрудниками, какие последствия вызовут проведенные консультантом вмешательства). Таким образом, покупатель доверяет другому человеку принадлежащие ему ценности,

вплоть до своего здоровья и жизни. Повышение зоны неопределенности происходит еще и за счет того, что большинство товаров имеют гарантии. По отношению к услугам это, как правило, просто невозможно. К тому же зона ответственности специалиста, оказывающего услугу, довольно размыта. Фактически ответственность принимает на себя заказчик, выбрав того или иного специалиста для оказания ему услуги.

Третьим существенным отличием является то, что товар обезличен, а услуга всегда персонализирована [4, с. 157]. Покупатель лично незнаком с тем, кто произвел товар, а вот с человеком, оказывающим услугу, он не только знаком, но и взаимодействует с ним на протяжении какого-то периода времени. Поэтому плохое качество предоставляемой услуги всегда, в отличие от товара, воспринимается как личное оскорбление. Приобретатели услуг покупают не только вещи, но и контакты, общение с другими людьми. Немаловажным является и то, что взаимные коммуникации сопряжены с эффектами восприятия, переносами, проекциями. «Взаимоотношения поставщика и потребителя услуг в сфере сервиса раскрывают существенные личностные черты обеих сторон этих взаимоотношений» [4, с. 13].

В целом оценка качества оказываемой услуги с психологической точки зрения во многом зависит от того, насколько характеристики и свойства предоставляемой услуги совпадают с ожиданием потребителя. Фактически, заказывая услуги, клиент оперирует некоторым набором свойств и характеристик, которые являются для него либо связанными, либо разрозненными, а их совокупности составляет содержание предоставляемой услуги.

В нашем исследовании мы постарались на примере работы риелторов проанализировать психологические особенности оказания услуги и возможности использования психологического консультирования как технологии повышения качества оказания этих услуг. Это обусловлено тем, что процесс покупки недвижимости достаточно полно учитывает все общие особенно-

сти процесса предоставления услуги и наиболее ярко проявляет психологические особенности взаимодействия клиента и организации в процессе оказания этой услуги.

По сути, недвижимостью прочно ассоциируется у человека с защищенностью и обретением безопасности (вспомним расхожее выражение: «мой дом – моя крепость»). Потеря дома автоматически нарушает базовые потребности в пирамиде А. Маслоу [12, с. 56]. Поэтому в случае риелторской помощи сопровождающие любую услугу тревога и страх усиливаются, поскольку ставится под угрозу само основание пирамиды потребностей.

Представление о том, что такое качественная риелторская услуга, размыто. С одной стороны, если совершена полная юридическая проверка и риск возможной потери приобретаемого жилья сводится к нулю, то можно говорить, что она оказана качественно. С другой стороны, в этой сфере, как в никакой другой, сплетаются различные интересы и потребности одного человека (заказчика) и людей, вовлеченных в сделку. Даже если говорить об упрощенной модели, то существует человек с его мотивационными предпосылками к совершению операций с недвижимостью, его отношением к собственному жилью и представлением о цене «родного дома», а также его потребности в отношении приобретаемого жилья. Но, как правило, в реальную сделку оказываются прямо или косвенно вовлечены и родственники клиента (поскольку это затрагивает и их интересы) с их собственной мотивационно-потребностной сферой, темпераментами и другими личностными характеристиками. Поэтому риелтору, чтобы оказать качественную услугу и просто обеспечить осуществление сделки, необходимо понимать интересы и мотивационно-потребностную сферу действующих активно или пассивно сторон, учитывать их представления о качестве, работать с целой системой позиций, требований и типов деятельности.

Следует также отметить, что характерной особенностью риелторской услуги является ее протяженность во времени, где

точный промежуток взаимодействия риелтора с клиентом и его семьей складывается из ряда факторов (вплоть до желания самого риелтора работать по этому договору) и может продолжаться от нескольких недель до нескольких месяцев. В этих случаях складывается своеобразная динамика взаимоотношений, где сам агент по недвижимости может быть вовлечен в структуру семейных отношений, отношений с финансирующими организациями и т. д. Важным моментом при этом является сохранение своей профессиональной позиции и рабочей дистанции, четкое проектирование сложной системы ролей и позиций участников данного процесса, а также управление ею.

Если мы попытаемся проанализировать зону контроля в процессе прохождения сделок по недвижимости, то заметим, что она в значительной мере смещается в сторону специалиста (от определения цены за продаваемую квартиру до проверки юридической чистоты и технологии проведения сделки с денежными взаиморасчетами). При этом персональную ответственность агента за проделанную работу оценить сложно: чем может ответить агент, если купленная квартира в процессе проживания окажется неудобной или появится другой претендент на купленную недвижимость с угрозой признания сделки недействительной?

Особое значение приобретает способность специалиста по работе с недвижимостью таким образом построить взаимодействие с клиентом, чтобы всё, что для клиента является сутью сделки (процесс подбора квартиры, система расчетов, оформление документов, взаимодействие с продавцами), соответствовало его представлениям и понятиям относительно этого процесса. Более того, у каждого клиента существует собственное представление о качественной сделке по покупке жилья. Поэтому агент по работе с недвижимостью должен иметь в своем арсенале некий инструментарий, который позволит ему обеспечить процесс формирования понятия «качественная сделка» в ходе взаимодействия агента и его клиентов или объяснить

клиенту возможности и ограничения его собственных, уже сформированных представлений.

При исследовании предложений на рынке психологического консалтинга в области предоставления услуг мы не обнаружили форм психологического консультирования, ориентированных на работу со специалистами, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами и адекватно отвечают на запрос повышения качества оказываемых конкретными сотрудниками услуг [1, с. 36–59]. Из существующих сегодня форм (системное организационное консультирование, процессуальное консультирование, коучинг, индивидуальный ассессмент, тренинг) наиболее ориентированным на решение поставленных задач можно считать тренинг [7, с. 10–12]. Однако, проанализировав это направление, мы пришли к выводу, что тренинг, выполняя важную функцию обучения и отработки навыков продаж (стоит отметить, что в основе своей проводятся тренинги продаж именно товара, а не услуги), не может учесть всех нюансов, возникающих при непосредственном общении риелтора с клиентом. В качестве существенных недостатков тренинга можно выделить следующие:

- он ориентирован на аудиторию без должного учета индивидуальных психологических особенностей, уровня знаний, умений и навыков каждого из участников;

- в большей степени ориентирован на усвоение технологий и навыков, без необходимого внимания к мотивационно-смысловой сфере [9, с. 13–19];

- рассматривает общие знания и технологии, применимые в общении, что не позволяет сделать акцент на трудных для каждого сотрудника темах [16, с. 20–21];

- не всегда отражает истинные потребности сотрудников, поскольку приходится учитывать различные сферы интересов внутри организации [там же, с. 17];

- лишь косвенно способствует решению реальных проблем, возникших у сотрудников на работе;

- за короткое время необходимо усвоить большое количество информации;

- тренинг сопровождается трудностью закрепления полученных знаний на практике [там же, с. 13].

Учитывая огромную потребность в повышении качества оказываемых в сфере недвижимости услуг и отсутствие исследований в данной области, мы начали разрабатывать систему индивидуального консультирования специалиста по вопросам его взаимодействия с клиентом. Гипотезы исследования формулировались следующим образом:

1. Психологическое бизнес-консультирование сотрудников, работающих с клиентами в организации, повышает эффективность работы риелторской компании.

2. Эффективность психологического консультирования определяется способом организации совместной работы консультанта и его клиентов. Эффективность взаимодействия консультанта и его клиентов зависит от координации и взаимного дополнения функциональных ролей, а также от способности к взаимному замещению функциональных ролей.

Цель исследования – определить, при каких взаимодействиях консультанта и его клиентов возникают благоприятные условия для повышения эффективности работы организации. Применительно к работе компаний в области недвижимости мы хотели бы показать, что внедрение психологического консультирования является высокоэффективной управленческой технологией, позволяющей агентам по работе с недвижимостью эффективно формировать у клиентов и организаций понятие качественной сделки по покупке недвижимости.

Для получения этих результатов была проведена серия экспериментов. На первом этапе осуществлялся опрос (письменный и устный) руководителей среднего звена и топ-менеджеров с целью выявления критериев эффективного сотрудника в риелторском бизнесе. В результате собранных данных были выделены следующие критерии эффективности:

1. Доля реализации заключенных договоров. Максимальный коэффициент по этому критерию – 1, минимальный – 0.

2. Отсутствие рекламаций. Максимальный коэффициент – 1.

3. Выполнение финансового плана. Максимум не лимитирован.

Были подсчитаны коэффициенты по каждому сотруднику, принимавшему участие в эксперименте и среднее по всем сотрудникам (см. таблицу на с.101).

В дальнейшем были опрошены сотрудники и клиенты (письменно и устно). В ходе проведенного опроса удалось сформулировать критерии, за счет которых достигается эффективность сотрудника:

1) способность привлечь клиента;

2) способность профессионально его обслужить.

Иначе говоря, возможность привлечения клиента и его профессионального обслуживания обеспечивается следующими психологическими характеристиками:

1) установлением контакта с клиентом. Учитывая специфику услуги, контакт должен быть выстроен таким образом, чтобы в результате оформились долгосрочные отношения доверия между агентом по недвижимости и клиентом;

2) работой с потребностями клиента;

3) способностью разобраться в ситуации и интересах участников сделки;

4) целеполаганием и планированием сотрудником своего рабочего времени.

В дальнейшем были выделены экспериментальная и контрольная группы. В эксперименте приняли участие сотрудники со стажем работы в сфере недвижимости 1–3 года, прошедшие адаптационный период и два тренинга по базовому курсу психологии продаж. В экспериментальную группу входило 60 человек. Контрольная группа состояла из 60 человек, 30 из которых за весь период эксперимента не участвовали ни в каких формах психологической работы (контрольная группа – 1), а другие 30 человек прошли вторую ступень тренинга по психологии продаж (контрольная группа – 2). Индивидуальное психологическое консультирование проводилось в течение полугода. Сотрудники участвовали в 3–9 консультациях (среднее – 7).

Запросы сотрудников в основном соответствовали выделенным критериям.

В качестве ориентационного принципа консультирования была взята гештальт-модель цикла контакта [13, с. 31–53].

Первой фазой цикла является сенсорное возбуждение, при котором происходит опознавание происходящего в субъекте и вокруг него. Опознавание понимается как возрастающая осведомленность или понимание. Опознавание указывает, что интересующая область выделилась и стала фигурой на фоне множества одновременно возникающих ощущений и событий. За опознаванием следует осознание, цель которого – расширить и обогатить потенциальные фигуры заднего плана так, чтобы значимые содержания, превращающиеся в фигуры, оказались четкими. Агент, как правило, приходит, поняв, что у него в какой-то области его взаимодействия с клиентом возникла проблема. Цель психолога – повысить зону осознания агента, четко сфокусировать проблему, локализовать ее, помочь понять паттерны взаимодействия. Осознание раздвигает границы восприятия, позволяя увидеть и почувствовать исключенную узостью этой рамки информацию для клиента. Часто на пути осознания встают психологические защиты. Для их преодоления в процессе консультирования на этом этапе целесообразно использование психодраматических техник (ролевое разыгрывание, «зеркало», «дублирование»).

Развитие осознания сопровождается *второй фазой цикла* – мобилизацией энергии, обеспечивающей дополнительную поддержку появлению четкой фигуры. Осознание возникает на почве исходной сенсорной информации на входе, а в дальнейшем поддерживается или ограничивается количеством энергии, мобилизованной в целях повышения уровня осознания и расширения его границ. Таким образом, энергия есть способность к выполнению работы. Образование фигуры в ходе осознания ведет к возникновению «заряженной энергией» озабоченности. Такая озабоченность выступает в качестве стар-

тогового трамплина для действия и контакта. Цель психолога – найти место, наиболее заряженное, и помочь энергии выйти вовне, направляя ее в позитивное русло для решения проблемы клиента.

На этой стадии стоит задача увязки возникшей энергии с поведенческими навыками, знанием или компетентностью индивида с целью совершения соответствующего действия.

Третья фаза цикла – это интеграция сенсорного осознания и моторного поведения. Контакт подразумевает вид предпринимаемого субъектом активного участия, во время которого он претерпевает трансформации в результате попыток понять и ассимилировать потребность. Используя терминологию гештальтконсультирования, в основе которой лежит концепция удовлетворения потребности, можно сказать, что контакт есть точка достижения удовлетворения потребности, причем это удовлетворение представляется в виде насыщенного, яркого переживания того, где, как и каким образом потребность была удовлетворена. Контакт определяется как знание своих возможностей и наложение возможного на желаемое.

Вслед за контактом, соотносящимся с возможностями, следует разрешение и завершение. Это означает доведение действия до кульминационной точки понимания или осознания полученных в ходе консультаций сведений и усвоение опыта. Контакт является переживанием, из которого извлекается смысл, разрешение представляет собой акт вычленения смысла и осознания произошедшего как завершения ситуации. После того как смысл оказывается вычленен, можно сказать, что произошло изменение. Внимание отвлекается от фигуры, которая разрушается с постепенным угасанием интереса и энергии. Работа прекращается, цикл достигает завершающей стадии.

В консультировании мы придерживались эклектического подхода, используя разные парадигмы, методы и методики. В ходе эксперимента было установлено, что разным группам проблем соответству-

ют различные методы и формы взаимодействия с психологом. При консультировании использовались: для темы вступления в контакт, расширения рамки восприятия ситуации – когнитивно-бихевиоральный метод, рефремминг, психодрама; для целеполагания и планирования времени – технологии и методики нейролингвистического программирования; для работы с потребностями, проблемами позиционирования, для прояснения интересов участников сделки – проблем с взаимоотношениями – транзактный анализ и психодрама, теория деятельности.

Однако независимо от применяемого метода всегда сохранялась общая логика при проведении консультации в поэтапном прохождении стадий от осознания через фокусировку проблемы и формулирование позитивных ожидаемых целей работы, нахождение и мобилизацию энергии, необходимой для совершения действия по-новому, готовность к совершению действий как «здесь и сейчас» в пределах консультационного пространства, так и при возвращении в реальную жизнь, готовность к расширению рамок восприятия контекста с изначальным расформированием старой и образованием впоследствии новой фигуры. В ходе консультирования психолог четко фиксировал момент перехода в фазу контакта, т. е. интеграции сенсорного осознания и моторного поведения, когда у клиента возникает ощущение того, что проблема внутри его решена. На завершающем этапе применялся либо «тест на реальность» – возврат к началу той ситуации, которая казалась клиенту тупиковой, поскольку в случае успешного прохождения этапов осознания и интеграции с присоединением энергии клиент начинает видеть выход там, где он раньше его не видел [8, с. 54–76].

Особой формой консультирования является психодрама.

Психодрама – метод, основанный Я.Л. Морено, предполагает драматическое разыгрывание ситуаций как внешней, так и интрапсихической реальности [см. 14,

с. 25–34]. Ее основополагающими принципами являются следующие:

1. Все проблемы должны разыгрываться. Любые объяснения сводятся к минимуму.

2. Все разыгрываемые проблемы должны происходить по принципу «здесь и сейчас».

3. В психодраме, где в центре – протагонист (в переводе с греческого «протагонист» – «ведущий (или первый) актер», «прима»), именно сам герой и выбирает конфликт, который будет разыгрываться. Правом протагониста является выбор того, что он собирается разыгрывать, или отказ от навязываемой ему темы. Именно протагонист задает темп и тон действия.

4. Психодрама – это театр правды. Это значит, что изображение того, что происходит, предполагает психологическую правду. Не только то, что происходит в процессе взаимоотношений, но и все воображаемое: страхи, обиды, желания, возникающие ассоциации и осуществленные возможности, которые остались «за кулисами». Психодрама изображает не только то, что случилось, но и то, чего не произошло («добавочная реальность» – по Морено).

5. Целью психодрамы может стать не только осознание истинных размеров внутреннего опыта, но и овладение протагонистом новыми навыками копирования. Так или иначе, но драма должна найти свое завершение, т. е. стать «законченным актом».

6. Соблюдается принцип реальности.

Протагонист – участник, находящийся в центре психодраматического действия, который в течение сессии исследует некоторые аспекты своей личности. Вспомогательные (или дополнительные) Я – участники группы, которые играют роли значимых в жизни протагониста людей, способствуя тем самым развитию драматического процесса.

В индивидуальном консультировании мы преимущественно использовали модификацию метода – «психодраму на столе». «Психодрама на столе» – это разыгрывание ситуаций, где в качестве вспомогательных Я выступают не члены группы, а игрушки. В своей практике, сохранив основополагающие принципы психодраматической работы, мы заменили игрушки на пу-

говицы, что повысило мобильность использования метода (пуговицы занимают мало места, их легко можно переносить из одного помещения в другое, тогда как для использования игрушек часто необходим оснащенный стационарный кабинет). Если сравнивать классическую психодраму с «психодрамой на столе», то у последней есть ряд недостатков и преимуществ. Недостаток, во-первых, заключается в том, что протагонист лишен возможности получения энергии группы, поддержки со стороны членов группы и участников группы в качестве образцов иного поведения, поскольку в роли всех вспомогательных Я выступают игрушки. Во-вторых, основная идея психодрамы – выражение через движение – получается несколько ограниченной. Хотя, безусловно, существует и преимущество, которое дает игрушка: выбор пуговиц и их расстановка предоставляют дополнительную возможность протагонисту для осознания. Кроме того, сохраняются все преимущества индивидуальной формы работы с клиентом.

Для проведения консультаций был сформирован набор из вспомогательных средств: пуговиц различного размера, цвета и разной конфигурации. Рассмотрим три сессии с разными клиентами и решаемыми в ходе работы проблемами как наиболее типичными для тех проблем, с которыми сталкиваются агенты по работе с недвижимостью в организациях.

Агент Злата обратилась за помощью в связи с тем, что стала нервной и раздражительной в последнее время. При фокусировке было выяснено, что в течение четырех месяцев Злата работает с одной клиенткой, и, несмотря на большое количество просмотренных для приобретения квартир (18), клиентка не может сделать выбор, причем часто никак не мотивируя свой отказ, или тянет с ответом до тех пор, пока квартира не будет куплена. За время работы уже ушел один покупатель на квартиру клиентки, реальная потеря и второго найденного покупателя. Когда Злата пытается связаться с клиенткой, чтобы обсудить увиденную квартиру, та не выходит на связь.

В остальных случаях часто звонит сама с требованием новых вариантов квартиры. В результате Злата стала бояться подойти к телефону, постоянно чувствует напряжение и желание накричать на клиентку, что также негативно сказывается на ее работе с другими клиентами.

Протагонисту для повышения осознания было предложено разыграть сцены ее коммуникаций с клиенткой на просмотрах квартир и после них – телефонные переговоры. В результате разыгрывания стало понятно, что клиентка не мотивирована совершать обмен квартиры. В следующей сцене была воссоздана структура членов семьи клиентки. Клиентка проживала со своим взрослым сыном в трехкомнатной квартире. Сын женился и переехал к своей жене, поэтому редко бывает дома. Через какое-то время, претендуя на жилплощадь, он обратился к матери с предложением разменять квартиру. Она сделала вид, что согласилась, и обратилась за помощью в риелторскую компанию. Как потом вспомнила Злата, до того как работать с ней, клиентка уже сменила две компании, объясняя это тем, что с ней плохо работали. Таким образом, у клиентки была возможность, изображая желание разменять квартиру и бурную деятельность в связи с этим, продолжать одной проживать в трехкомнатной квартире.

После того как агент Злата осознала реальные намерения клиентки и свою роль в них, потребовалась новая сцена в технике «пустого стула» – для отреагирования агрессии. Завершающей сценой был поиск новой стратегии в работе с клиенткой и способов поведения при манипуляциях клиентки.

В качестве «теста на реальность» была возвращена начальная сцена, когда у Златы при раздававшемся звонке возникла негативная реакция. В финальной сцене она не стала ждать звонка от клиентки, а позвонила сама, чтобы пересмотреть контракт, определяющий их взаимоотношения.

Эта консультация является типичной в группе прояснения реальных намерений клиентов и противостояния вовлечению

агента в «семейные игры». Консультация, расширяя границы, дает возможность агенту самому в дальнейшем делать подобные расстановки на начальных этапах работы с клиентом, что позволяет правильно определить эффективную стратегию взаимодействия.

Агент Елена пришла с жалобой на плохие взаимоотношения с клиентом, его «некорректное поведение», невозможность найти «общий язык». Сделка была под угрозой срыва.

При фокусировании проблемы особое внимание уделялось тому, что агент Елена понимает под «некорректным поведением» клиента. Было предложено разыграть сцены, где оно проявляется со стороны клиента. Елена вспомнила ситуацию, когда клиент назначил встречу и не пришел, при этом по телефону был недоступен. После того как сцена была разыграна, на вопрос психолога, направленного на повышение осознания: «Кого тебе это напоминает?» – Елена, расплакавшись, ответила: «Мужа. Он всегда врет, никогда не поддерживает, он оказался непорядочным человеком». В данном случае четко прослеживается проекция фигуры мужа на клиента. В дальнейшем была проведена работа, чтобы разделить два склеившихся образа. Работа с бизнес-проблемой была завершена, когда агент Елена со вздохом облегчения сказала: «Мой клиент и мой муж – это два совершенно разных человека, несмотря на то что они имеют некоторые похожие черты». Более того, в качестве элемента психотерапевтической работы Елена пообещала самой себе, что разберется со своими отношениями с мужем, когда будет готова.

Данный случай является еще одним ярким примером отличительной особенности услуги, о котором мы говорили выше, – высокой персонификации с возникновением эффектов восприятия и различных проекций, мешающих работе с клиентом.

Агент Наталья обратилась за помощью в связи с тем, что ей очень трудно говорить клиентам о стоимости ее услуг. Она тянет до последнего, а потом за большой и слож-

ный объем работы берет минимальные деньги, пытаясь выторговать скидки у руководства. При этом она чувствует себя очень дискомфортно, поскольку выполняет большой объем работы за очень маленькое вознаграждение, что, как ей кажется, начинает отражаться на качестве ее работы.

В процессе фокусировки проблема была переформулирована следующим образом: существует барьер, который мешает Наталье сказать о том, сколько в действительности стоят ее услуги.

Была выстроена сцена, где Наталья разговаривает с клиентом и должна объявить ему о цене. В этой сцене исследовался барьер, т. е. то, что ей мешало. Барьером оказывается страх быть отвергнутой клиентом, после чего все поймут, какая она плохая и никчемная. Таким образом, страх быть отвергнутой клиентом трансформируется в страх отвержения мамой. На этом этапе у нас есть несколько вариантов: либо идти в интрапсихическую реальность и работать со сценой детства, либо здесь остановиться и сфокусироваться на бизнес-цели. Психологом принято решение после проведения ресурсной работы «отыграть» негативный сценарий, т. е. «пойти туда, где уже случилось то «самое страшное», таким образом редуцируя напряжение. В за-

вершающей сцене был проведен «тест на реальность», где Наталья спокойно говорит о цене на свои услуги.

В результате проведенного эксперимента были получены любопытные данные (см. таблицу).

Эти данные указывают на следующие аспекты применения психологического консультирования в процессе построения организационной работы. Как показывает анализ результатов эксперимента, психологическое консультирование значительно улучшило те показатели, которые были определены и руководством организации, и ее клиентами как имеющие значение для предоставления качественной услуги по покупке недвижимости. Из анализа полученных данных следует, что при условии появления метода психологического консультирования в организациях критерии эффективности, определенные самой организацией, повышаются и держатся на высоком уровне в течение достаточно длительного периода времени. Однако, как нам кажется, причина улучшения этих показателей кроется не только во введении психологического консультирования в процесс работы с организациями, но и в применяемых нами технологиях психологического консультирования. Как нам кажется,

Таблица

Результаты психологического бизнес-консультирования

Критерии эффективности	Коэффициенты до эксперимента	Коэффициенты после проведения эксперимента					
		Через 6 месяцев			Через 1 год		
		Экспериментальная группа	Контрольная группа 1	Контрольная группа 2	Экспериментальная группа	Контрольная группа 1	Контрольная группа 2
Доля реализации заключенных договоров (0–1)	0,45	0,76	0,48	0,54	0,72	0,49	0,51
Отсутствие рекламаций (0–1)	0,69	0,91	0,72	0,77	0,85	0,71	0,73
Выполнение финансового плана (0–...)	0,85	1,4	0,93	0,98	1,1	0,80	0,89

эффективность психодрамы как методики психологического консультирования обусловлена тем, что ее участники фактически получают инструментарий для того, чтобы как бы выйти из ситуации организационной работы, в которой они находятся в своей повседневной деятельности. Таким образом, у них появляется реальная возможность и способность посмотреть на свою роль в работе организации как бы со стороны и в то же время прочувствовать систему ролей и функциональных позиций, возникающих в процессе взаимодействия риелторов и организаций. Фактически психодрама позволяет риелторам занять рефлексивную позицию относительно всей системы организационной работы и анализировать возникающие проблемы, в первую очередь с точки зрения различных систем и типов деятельности.

Как показывают проведенные экспериментальные серии, в процессе психологического консультирования выбранная нами методика фактически позволила сотрудникам организации рассматривать систему предоставления услуги по купле-продаже недвижимости в качестве работы с различными типами организационных понятий (например, жилье, дом, семья и т. д.). Таким образом, именно способность риелтора правильно и полноценно оперировать этими характеристиками позволяет ему предоставлять те услуги, которые воспринимаются клиентами как качественные. Фактически агент по продаже недвижимости качественно оказывает свою услугу, когда он работает с поставленной задачей не как с совокупностью формальных характеристик, а как с системой понятий клиента. Наличие такой системы создает определенную содержательную и деятельностную среду, в которой и происходит процесс отбора объекта недвижимости и в конечном счете сделка. Поэтому, как стало очевидно в ходе проведенного эксперимента (на основании анализа сеансов психологического консультирования и полученных данных), основной задачей при внедрении психологического консультирования в организациях является поиск таких

его форм, которые позволили бы агентам недвижимости работать с требованиями клиентов наиболее обобщенно, т. е. на уровне их понятий.

Как показывают исследования, проведенные А.В. Рубцовым, процесс формирования понятий внутри организационной работы определяется тем, насколько эффективно обеспечиваются механизмы внутри организации, позволяющие обеспечить дополнение и замещение позиций участников организационной работы. В результате в зависимости от степени этой эффективности организации предоставляют тот продукт – товар или услугу, который наиболее полно соответствует требованиям и пожеланиям клиентов. В нашем случае психодрама стала наиболее эффективным методом, так как позволила полностью смоделировать всю систему связей, отношений, ожиданий, деятельностей, которые возникают в процессе взаимодействия агентов по недвижимости и их клиентов. Более того, фактически специалисты по недвижимости смогли качественно рефлексировать на свою деятельность, тем самым обеспечивая дополнение и замещение своих позиций и позиций клиентов. В ходе проведенных экспериментальных серий мы смогли достаточно четко сформулировать наши требования к тому, каким должно быть психологическое консультирование в организациях, чтобы вывести сотрудников организаций на уровень работы с системами понятий организационных клиентов, обеспечив тем самым высокое качество оказываемых услуг. Таким образом, при проведении психологического консультирования в организациях необходимо обеспечить:

- распределение действий и операций во взаимодействии агентов по продаже недвижимости и их клиентов; проведение анализа всей системы связей и отношений между организациями и их клиентами в процессе оказания услуг по сделкам с недвижимостью;

- дополнение и замещение позиций агентов по продаже недвижимости и их клиентов; это может осуществляться за счет использования специальных знаков и

символов, которые позволяют моделировать взаимодействие организации с ее клиентами;

– рефлексия агентов по продаже недвижимости относительно как всей системы деятельности в организациях, так и комплекса проблем и взаимодействий клиентов относительно процесса приобретения недвижимости.

Литература

1. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю. Особенности кадрового консультирования организации // «Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса». М., 1995.
2. Алдер Г. НЛП в действии. СПб., 2002.
3. Бэквит Г. Продавая незримое. М., 2004.
4. Бэквит Г. Четыре ключа к маркетингу услуг. М., 2004.
5. Васильюк Ф.Е. Психотехника выбора // Психология с человеческим лицом: гуманистическая перспектива в постсоветской психологии / Под ред. Д.А. Леонтьева, В.Г. Щур. М., 1997.
6. Васильюк Ф.Е. Семиотика психотерапевтической ситуации и психотехника понимания // Московский психотерапевтический журнал. СПб., 1994. № 4.
7. Зайцева Т. Теория психологического тренинга. М.; СПб., 2002.
8. Келлерман П.Ф. Психодрама крупным планом: Анализ терапевтических механизмов. М., 1998.
9. Коммуникативно-ориентированные образовательные среды: Психология проектирования / Под ред. В.В. Рубцова. М., 1996.
10. Коучинг: истоки, подходы, перспективы: Сборник статей. СПб., 2003.
11. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. СПб., 1996.
12. Маслоу А. Мотивация и личность // Курс практической психологии / Сост. Р.Р. Кашанов. Ижевск, 1995.
13. Невис Э. Организационное консультирование. СПб., 2002.
14. Психодрама, вдохновение и техника / Под ред. П. Холмса, М. Карп. М., 2000.
15. Самсонова Е. Если покупатель говорит «нет». Работа с возражениями. СПб., 2003.
16. Таунсенд Д., Донован П. Большое тренинговое ограбление. М., 2004.
17. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: взгляд клинициста. М., 2000.
18. Торн К., Маккей Д. Тренинг: Настольная книга тренера. СПб., 2001.
19. Фоксол Г., Голдсмит Р., Браун С. Психология потребителя в маркетинге. СПб., 2001.
20. Шнейдер Л.Б. Пособие по психологическому консультированию. М., 2003.

The psychological features of business consultation using in organizations (by the example of realtor's organizations).

T.M. Nekrasova,

The post-graduate student of the MSUPE

In our research we set the purpose to analyse in detail the psychological features of service rendering by the example of realtors' work and to analyze the opportunities of using psychological consultation as a technology of quality improvement of rendering these services. The purpose of research was to define the conditions of interaction between a consultant and his clients which can lead to increase in efficiency of the organization. The author demonstrates by the example of the companies' work that application of the psychological consultation is a highly effective management technology, allowing realtors to form an opinion about the concept of the qualitative deal on purchase of the real estate effectively. During the experiment the author revealed that different problem groups correspond to various methods and forms of interaction with a psychologist. The special form of consultation which the author used was the psychodrama and its modification, i.e. the psychodrama on the table.

During the experimental series the author could formulate precisely enough her requirements to the psychological consultation in organizations from the point of view of the opportunity to promote realtors to the level of working with systems of the organization clients' concepts, thus providing a high quality of rendered services.

Keywords: activity, quality, client, organization, concept, development, reflection, management, psychological consultation, service, interaction, formation of concepts.

References

1. *Aksenova E.A., Bazarov T.Yu.* Osobennosti kadrovogo konsul'tirovaniya organizatsii // Organizatsionnoe konsul'tirovanie kak resurs razvitiya obshchestva, gosudarstva, politiki i biznesa. M., 1995.
2. *Alder G.* NLP v deistvii // SPb., 2002.
3. *Bekvit G.* Prodavaya nezrimoe. M., 2004.
4. *Bekvit G.* Chetyre klyucha k marketingu uslug. M., 2004.
5. *Vasilyuk F.E.* Psihotekhnika vybora // Psihologiya s chelovecheskim licom: gumanisticheskaya perspektiva v postsovetckoi psikhologii / Pod red. D.A. Leont'eva, V.G. Shur. M., 1997.
6. *Vasilyuk F.E.* Semiotika psihoterapevticheskoi situatsii i psihotekhnika ponimaniya // Moskovskii psihoterapevticheskii zhurnal. 1994. № 4.
7. *Zaiceva T.* Teoriya psihologicheskogo treninga. M.; SPb., 2002.
8. *Kellerman P.F.* Psihodrama krupnym planom: Analiz terapevticheskikh mehanizmov. M., 1998.
9. Kommunikativno-orientirovannye obrazovatel'nye sredy: Psihologiya proektirovaniya / Pod red. V.V. Rubcova. M., 1996.
10. Kouching: istoki, podhody, perspektivy: Sbornik statei. SPb., 2003.
11. *Kempbell D.* Modeli eksperimentov v social'noi psikhologii i prikladnyh issledovaniyah. SPb., 1996 .
12. *Maslou A.* Motivatsiya i lichnost // Kurs prakticheskoi psikhologii / Sost. R.R. Kashanov. Izhevsk, 1995.
13. *Nevis E.* Organizatsionnoe konsul'tirovanie. SPb., 2002.
14. Psihodrama, vdohnovenie i tehnika / Pod red. P. Holmsa, M. Karp. M., 2000.
15. *Samsonova E.* Esli pokupatel' govorit "net". Rabota s vozrazheniyami. SPb., 2003.
16. *Taunzend D., Donovan P.* Bol'shoe treningovoe ograblenie. M., 2004.
17. *Tobias L.* Psihologicheskoe konsul'tirovanie i menedzhment: vzglyad klinitsista. M., 2000.
18. *Torn K., Makkei D.* Trening: Nastol'naya kniga trenera. SPb., 2001.
19. *Foksol G., Goldsmit R., Braun S.* Psihologiya potrebitelya v marketinge. SPb., 2001.
20. *Shneider L.B.* Posobie po psihologicheskomu konsul'tirovaniyu. M., 2003.