

Михаил Рыбаков

Ольга Пайвина

Развитие живой компании

Практикум
по организационной терапии
в гештальт-подходе

ТОМ 2



СЕРИЯ «ПОРЯДОК В БИЗНЕСЕ»

**Ольга Пайвина
Михаил Юрьевич Рыбаков
Развитие живой
компании. Практикум по
организационной терапии
в гештальт-подходе. Том 2
Серия «Порядок в бизнесе»**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65486836

*Развитие живой компании. Практикум по организационной терапии
в гештальт-подходе. В 2 т. Т 2.: Издательство Михаила Рыбакова;*

Москва; 2021

ISBN 978-5-9907325-3-7

Аннотация

Описанный в книге подход позволяет не только увеличить прибыль компании и повысить эффективность ее работы. Но и сделать организацию более здоровой и сильной, гибкой, способной и желающей меняться. Вовлечь команду в развитие бизнеса. Поднять уровень энергии и осознанности. Получать удовольствие от владения компанией, управления и работы в ней. Выстраивать гармоничные отношения как внутри организации,

так и во взаимодействии с бизнес-окружением, обществом и мирозданием.

Авторы предлагают взгляд на организацию как целостный живой организм. Методика состоит из двух взаимосвязанных частей: отладка архитектуры бизнеса (hard), а также терапия организации и ее команды в гештальт-подходе (soft). В данной книге описана терапевтическая работа.

Представлены практические технологии и инструменты, много живых примеров. Показаны направления для дальнейшего совершенствования длиною в жизнь. Методика открытая и находится в непрерывном развитии.

Успех зависит от готовности собственника и топ-команды менять сложившиеся стереотипы, привычки мышления и управления. А также верности выбранному пути.

Данный поход показал хорошие результаты в компаниях разных отраслей (производство, дистрибуция, торговля, услуги, девелопмент, ИТ и др.), от крупных холдингов до среднего и малого бизнеса в разных странах.

Книга продолжает прошлые труды Михаила Рыбакова, а также коллег по развитию организаций в гештальт-подходе.

Она предназначена для собственников и топ-менеджеров, которые хотят применить подход в своих компаниях или начать помогать другим организациям. А также для профессионалов в области организационного развития, бизнес-консультантов и тренеров, коучей, модераторов и фасилитаторов, психотерапевтов и представителей смежных профессий.

Легкий простой язык, юмор и рисунки оживляют книгу, облегчают восприятие.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Раздел III	6
Глава 13	9
Глава 14	12
14.1. Гештальт	12
14.2. Фигура и фон	19
14.3. Полевая парадигма	25
14.4. Целостность и системность	30
14.5. Гомеостаз и развитие	34
14.6. Осознанность	35
14.7. «Здесь и сейчас»	44
14.8. Аутентичность и спонтанность	47
14.9. Ответственность	52
14.10. Саморегуляция организма, системы	54
14.11. Феноменологический подход	62
14.12. Контакт, граница контакта	65
14.13. Творческое приспособление	67
Глава 15	73
Конец ознакомительного фрагмента.	80

**Михаил Рыбаков,
Ольга Пайвина
Развитие живой
компании. Практикум по
организационной терапии
в гештальт-подходе. Том 2**

© Рыбаков М. Ю., Пайвина О. С., 2021

© Жураковская Н. Е., иллюстрации, 2021

Раздел III

Оргтерапия.

Психологический слой

Правы мудрецы, утверждающие, что большинство людей используют ресурсы, заложенные в них Богом или природой, лишь в очень малой степени – слегка зачерпывают верхний слой, почти никогда не касаясь глубинного, где таятся главные сокровища.

Борис Акунин

Поздравляем – вы добрались до этого места! Если прежде мы с вами были в относительно спокойном заливе, то теперь выходим в открытое море. А может и до океана доберемся. Надеюсь, всем удастся вернуться из путешествия, получить массу ощущений и новый опыт.

В первом разделе мы обсуждали, что такое оргтерапия, кому она нужна и зачем. Во втором – рассматривали организацию в целом и макроцикл работы с ней, после чего разобрали несколько важных тематик и сфер, работу в которых отчасти можно описать пошаговыми алгоритмами: делай раз, делай два. Это относительно знакомая руководителям и бизнес-консультантам работа, хотя и с новыми важными акцентами.

А сейчас мы входим в поле собственно организационной терапии. И будем говорить о материях более сложных, зачастую иррациональных. Тут алгоритмами уже не обойдешься. Важно широкое и глубокое видение терапевтом происходящих процессов, умение тонко чувствовать себя, группу и отдельных ее участников. Умение проводить команды через бури, добираться до другого берега, выходить на сушу и выводить людей целыми, здоровыми и обновленными. Быть живым и устойчивым одновременно. Возрождаться из пепла как птица Феникс. И да поможет нам мятежный дух Фрица Перлза :).

Как устроен этот раздел? Мы вкратце разбираем ту или иную концепцию, технику гештальт-терапии (более подробно они описаны в специализированной литературе, их изучают в программах подготовки психотерапевтов¹). А затем – как применять это в работе организационного терапевта, разбираем живые примеры из практики.

Для нас это **многомерное пространство**. В котором каждую точку, ситуацию можно рассматривать в том или ином измерении. Смотреть с разных сторон, исходя из того, какой взгляд максимально подходит для решения задачи с этим конкретным клиентом в этот момент времени. Например, через такие концепции, как цикл опыта и механизмы прерывания, динамическая концепция личности, поляр-

¹ См. п. «Литература», раздел IV «Путь организационного терапевта».

ности и т. д. Это зависит от ситуации, задачи и от того, что ближе лично вам – ведь у каждого оргтерапевта свой неповторимый стиль, почерк работы.

Практическое задание 94

Прислушайтесь сейчас к себе. Как вам неопределенность, о которой мы вам рассказали, отсутствие простых четких алгоритмов?

Будьте честны с собой, замечайте и признавайте свои телесные ощущения и чувства, даже если они вам не очень нравятся. Чувствительность – один из основных инструментов работы терапевта.

Это важное отличие оргтерапии от управления и бизнес-консультирования.

Глава 13

Иррациональность человека. Основная задача терапевта

Если вы не превращаете бессознательное в сознательное, оно направляет вашу жизнь, и вы называете это судьбой.

Карл Густав Юнг²

Если человек или организация ясно понимает свою нынешнюю точку А, может четко определить желаемую точку Б и самостоятельно туда прийти, **никакая помощь им не нужна.**

Если есть понимание, куда хочешь прийти, но непонятно, как это сделать, нужен **методический консалтинг** или **коучинг.**

А вот если:

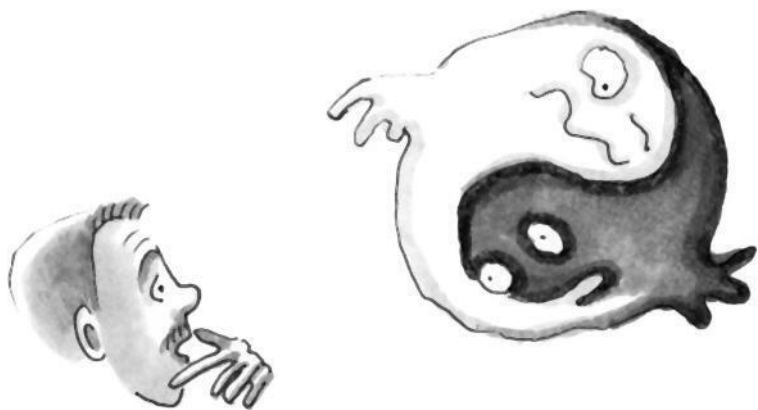
- ◆ понимание нынешнего положения довольно смутное
- ◆ цель теряется в тумане
- ◆ уже много раз пробовали дойти туда (куда?), но каждый раз в пути случалась какая-то **непонятная хрень** – тогда нужна организационная или **личная терапия.**

Странная хрень не всегда случается из-за человеческой

² Швейцарский психиатр и педагог, основоположник аналитической психологии.

глупости или слабоволия. Часто у людей в бизнесе и ума, и воли – хоть отбавляй. Дело в другом.

Люди зачастую иррациональны, нелогичны. Ошибка, приводящая к огромным разочарованиям – считать человека существом рациональным. Это относится и к мужчинам, и к женщинам; и к молодым, и к зрелым людям; к представителям разных рас и народов. И к окружающим, и к самому себе. В каждом человеке **намешано** множество инстинктов, чувств, мыслей, всевозможных знаний и программ (от первобытных до современных), шаблонов, личного и родового опыта. Управлять всем этим только с помощью логики и воли – невозможно.



При этом окружающий нас **мир многообразен и** изменчив.

Таким образом, наши внутренние, а также организационные программы – изначально весьма полезные – порой **применяются не к месту, ошибаются, дают сбои**. Даже отточенные долгой эволюцией, не говоря уже о новых, пробных.

У терапевта нет задачи «вылечить» клиента – человека или организацию. Ведь они не больны. Просто у них есть разные внутренние механизмы, которые порой работают криво. Личностные черты, которые в одних случаях помогают, а в других – мешают.

Основная задача терапевта – помочь человеку и компании увидеть их механизмы и особенности, принять их, научить пользоваться ими осознанно.

Практическое задание 95

Приведите живые примеры человеческой иррациональности. Как в бизнесе, так и в личной жизни: собственной, других людей, организаций. Удавалось ли вам что-то с этим сделать, достичь цели, несмотря на... Как именно?

Глава 14

Базовые понятия гештальт-терапии

В этой главе мы вкратце рассмотрим основные понятия, которые используют в гештальт-подходе. Чтобы потом мы с вами могли использовать их при обсуждении концепций, методик и инструментов организационной терапии.

14.1. Гештальт

Это слово немецкого происхождения³, означающее что-то вроде «фигура», «целостный образ». До гештальт-терапии развивалась гештальт-психология – направление академической науки «психология», довольно далекой от практической помощи людям. Одним из открытий гештальт-психологов было то, что **человек воспринимает мир целостными образами**. *Например, мы видим круг, а не набор отдельных точек (см. рис. 7).*

³ Gestalt (нем.) – целостный образ, а также облик, образ, внешность, фигура, форма, вид.

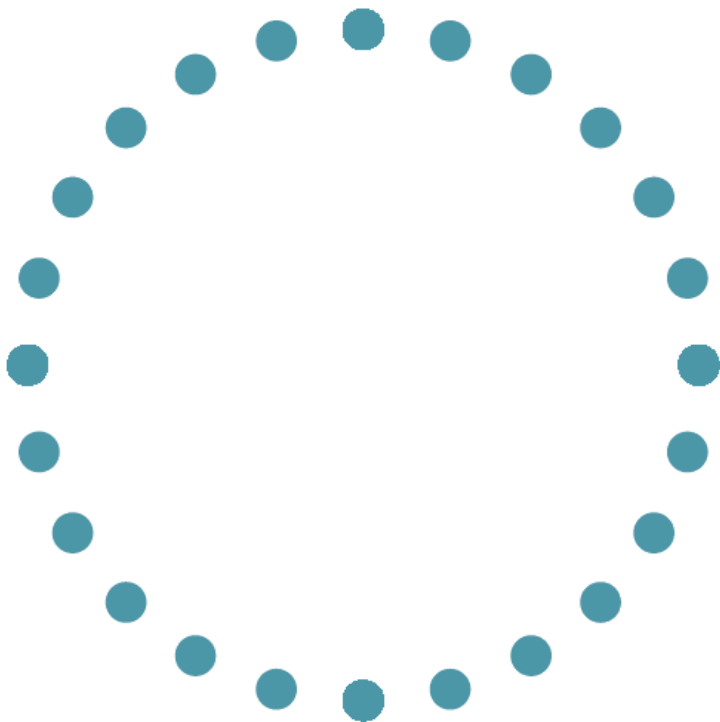


Рисунок 7. Круг, состоящий из отдельных точек

Если чего-то недостает в образе или ситуации, наш мозг достраивает это, **завершая гештальт**.

Практическое задание 96

Вспомните примеры из разных сфер своей жизни и бизнеса, когда вы создавали в своем сознании целостный образ по отдельным фрагментам.

Насколько верным оказывались ваши предположения?

Когда Фриц Перлз с коллегами создавали свою школу психотерапии, надо было как-то ее назвать – остановились на названии «гештальт-терапия». Почему?

Название отражает суть того, чем занимается гештальт-терапевт: **помогает клиенту завершать (закрывать) гештальты**. Конечно, это не вся терапия, но важная ее часть.

Когда человек испытывает некоторую **потребность**, у него выделяется энергия на то, чтобы достичь желаемого. *Потребность может быть как небольшой, например попить чая, так и глобальной, например построить счастливую семью или успешный бизнес. Если потребность получилось удовлетворить – ок, гештальт закрылся естественным путем.* Если же нет, **незавершенная ситуация зачастую живет в человеке**: порой годами и десятилетиями. Человек стремится закрыть гештальт и до тех пор, пока этого не произошло, продолжает выделять на это силы. Наверное, вы замечали, что сложно выбросить из головы неокончен-

ное дело, задачу? Психологи называют это эффектом Зейгарник⁴. Незавершенный гештальт тратит жизненные силы человека, искажает его картину мира, не дает жить в «здесь и сейчас», творчески приспосабливаться к окружающей среде, решать актуальные задачи.

Неврозы, а потом и различные зависимости (*например, алкогольная*), психосоматические⁵ болезни и пр. образуются в человеке из-за **накопления незавершенных гештальтов**, неразрешенных **внутренних конфликтов**. Именно с этим связано преждевременное старение: физическое и душевное.

⁴ В честь психолога Б. Зейгарник, которая его описала.

⁵ То есть вызванные психологическими факторами.



Невроз человека или организации – это **потеря гибкости** мышления и поведения, свободы и спонтанности, творческого приспособления. Иначе говоря – жесткость, ригидность, стереотипность, зашаблоненность, способность ездить только по определенной колее. *Например, человек имеет жесткие представления о взаимоотношениях с противополож-*

ным полом, что мешает ему выстраивать гармоничные отношения с реальными, а не вымышленными людьми. Или организация привыкла искать клиентов только определенным образом, а может даже и не искать: ждать, когда сами придут. Рынок уже давно изменился, конкуренция возросла, но... что-то мешает измениться, начать действовать по-новому.

Почему же человек не всегда может закрывать гештальты и избавляться от неврозов самостоятельно? Из-за **препятствий внешней среды**. Помимо этого, люди сами мешают себе, используя **механизмы прерывания контакта**, которые мы с вами вскоре рассмотрим в главе 16.

Практическое задание 97

Какие незавершенные ситуации (новые или давние) есть в вашей жизни прямо сейчас? Какие чувства это у вас вызывает?

Наверняка их гораздо больше, чем вы вспомнили сейчас. Какие-то вы осознаете, другие – нет. Но это не означает, что они не влияют на вашу жизнь.

Вспомните моменты, когда вам удавалось закрыть какой-то важный гештальт: самому или с чьей-то помощью. Какими были ваши ощущения? Что изменилось после этого?

Поскольку организационный терапевт работает с компа-

нией как с **целостным организмом**, понятие гештальта применимо и здесь. В организациях часто накапливаются всевозможные **незавершенные задачи**. Их не получилось достичь, или просто бросили в текучке и запарке высокого сезона... *Например:*

- ◆ *Разрешить давний конфликт между подразделениями или сотрудниками*
- ◆ *Запустить новое перспективное направление (новый продукт, канал продаж, регион и пр.)*
- ◆ *Описать и отладить бизнес-процессы*
- ◆ *Внедрить систему показателей (KPIs) и привязать к ней материальную мотивацию сотрудников*
- ◆ *Внедрить прогрессивную систему управления: бережливое производство и пр.*
- ◆ *Окончательно перейти на новую IT-систему*
- ◆ *Реализовать итоги прошлой стратегической сессии.*

И ладно бы решили отказаться от задачи: сложной или потерявшей свою актуальность. Часто не случившееся изменение просто забывают или спускают на тормозах. А значит, выделенные на него ресурсы – силы, время, энтузиазм команды, деньги и т. п. – так и остаются в подвешенном состоянии, продолжают забирать у организации часть жизненной энергии.

Мы как терапевты помогаем завершать такие ситуации. Или **достигать цели, или осознанно отказываться от нее.**

Практическое задание 98

Какие незавершенные задачи (свежие и давние) есть сейчас в вашей «учебной» организации? Иногда их еще называют хвостами, висяками...

Сколько сил они забирают у компании и вас лично? Вы что-то делаете для их завершения? Что мешает закрыть каждый из этих гештальтов?

14.2. Фигура и фон

В каждый момент времени человек воспринимает органами чувств огромное количество информации.

Практическое задание 99

На что направлено прямо сейчас ваше внимание? Вероятно, на эту книгу: бумажную, электронную или аудио.

Оторвитесь на время от книги. Обратите внимание на то, что вы видите глазами, слышите ушами, ощущаете кожей или внутри себя. Скользите вниманием по разным объектам и ощущениям, отмечайте, сколь много всего находится и происходит с вами и вокруг вас. Даже если вы сидите относительно неподвижно.

Психологи обнаружили, что человек всегда направляет свое внимание на какой-то один объект или явление. Это и есть **фигура**. Фигуры сменяют одна другую, но в каждый момент она одна. А все остальное, что сейчас не находится в фокусе внимания, в гештальт-подходе называют **фоном**.

Фигура и фон **взаимосвязаны**.

♦ Фигуры возникают из фона. А потом уходят в фон, уступая место другим фигурам. *Я как-то проводил бизнес-мероприятие в Армении, и во второй его день курс национальной валюты в стране упал в несколько раз. Участники – руководители предприятий – в шоке. Конечно, такой фон сильно повлиял на ход сессии, падение валюты стало фигурой группы. Люди с трудом воспринимали другие темы.*



◆ Чем более насыщенный фон, тем более яркие фигуры из него вырастают. Они как бы пробуждают участников, стимулируют их на глубокие темы и большие открытия. *Это одна из причин, почему мы проводим большие сборные мероприятия в красивых, зачастую экзотических местах: в разных странах, за городом.*

◆ Фигуры тоже влияют на фон. *Например, кто-то из участников сессии получает важное волнительное известие из офиса или из дома, делится им на группе или в перерыве с коллегами. Атмосфера на группе, ее фон сильно меняется. Как-то на сессию главный юрист холдинга приехал с опозда-*

нием в полдня, привез радостную весть: выиграл сложнейший судебный процесс на несколько миллиардов рублей. Сессия прошла в приподнятой, радостной атмосфере.

Понятия фигуры и фона очень важны в **работе оргтерапевта**.

◆ Мы помогаем клиенту (группе и человеку) почувствовать и осознать, что же является для него фигурой. А точнее – какие фигуры сейчас для него важны.

◆ Если у клиента сейчас нет явной фигуры, мы помогаем ее сформировать. Но не навязываем свои фигуры. Порой на формирование фигуры требуется немало времени.

◆ Если у клиента фигур несколько, помогаем сделать осознанный выбор между ними: определить, какая сейчас наиболее важна и актуальна.

◆ Затем мы помогаем клиенту проработать фигуру, которую он выбрал. Обнаружить связанные с ней потребности и по возможности воплотить их в жизнь, закрыть гештальты и пр.

◆ После этого – гармонично перейти к следующей фигуре.

◆ Также мы обращаем внимание – свое, а порой и клиента – на **фон**. Там могут происходить различные явления, связанные с клиентом и его фигурами. Важно это замечать и учитывать в работе. *Например:*

– *Фигурой может быть работа организации, ее успешность, эффективность и пр. Фоном – специфика и состо-*

ание рынка, региона, отрасли, страны, действия конкурентов, конфликты в коллективе и т. д.

– Сессия проходит во время пандемии коронавируса, люди впервые собрались вместе очно после длительной самоизоляции и удаленной работы, состав частично поменялся, некоторые люди еще никогда не встречались. Хотя эта ситуация не является заявленной фигурой сессии, оргтерапевт обращает внимание людей на описанные явления фона, уделяет внимание пересборке команды в ее новом виде. Хотя сами участники склонны игнорировать неприятные для них явления, вытеснять их из зоны осознаваемого в фон.

– Вы работаете с группой, все сидят в кругу. Кто-то из участников встает и начинает ходить за спинами участников или выходит в туалет. Потом второй, третий. Это уже невозможно не замечать: фон становится фигурой.

– Несколько участников группы отпрашиваются у вас или своего шефа – им нужно срочно поехать в офис или домой: на вечер или до конца сессии. Оставшиеся участники думают про это – их отъезд стал новой фигурой, ее нельзя игнорировать.

– В круг заходит кошка. Обходит всех участников, потом запрыгивает кому-то на колени. Кошки вообще любят притягивать к себе всеобщее внимание :).

Все это примеры явлений из фона, которые так или иначе связаны с происходящим на группе, с теми фигурами, которые в ней возникают, над которыми идет работа. Терапевт

замечает фон (иногда говорят: «собирает фон»), **держит его в своем сознании**. Иногда строит гипотезы о причинах происходящего. Порой обращает **внимание клиента** на некоторые моменты. Может вносить явления **из фона в работу**.

Говоря иными словами, мы **видим, помним и** учитываем различные контексты, в которые вплетена наша работа с клиентом. Мы **опираемся на фон**, используем ресурсы, которые он содержит.

Практическое задание 100

Что является сейчас для вас фигурой в том деле, которым вы занимаетесь: бизнес, фриланс и т. д.? Или в личной жизни? Что больше всего притягивает к себе ваше внимание?

А когда вы недавно взаимодействовали со своей «учебной» компанией, какие основные фигуры были у ее ключевых людей, у группы в целом (например, на совещании)?

Опытный терапевт – **внимателен!** Каждый человек, предмет или явление, находящееся до поры в фоне, может повлиять на фигуру или стать новой фигурой. Даже если вам или кому-то из участников группы кажется, что ничего значительного не происходит... *Например:*

♦ *Кто-то раз за разом садится чуть поодаль от осталь-*

ных.

- ◆ Только одного из сотрудников (не собственника и не директора) почему-то называют по имени и отчеству.
- ◆ Человек регулярно сбегают глазами в смартфон.
- ◆ Двое участников периодически шушукаются.
- ◆ Люди отвечают на ваши вопросы как-то формально, односложно. «Как вы сейчас?» – «Нормально».
- ◆ Группа зависла на, казалось бы, малозначительном вопросе.

Вам совсем не обязательно пресекать это, толкать людей вперед – вы им не начальник и не цербер. А вот замечать и осознавать – надо. И помогать осознавать своему клиенту.

14.3. Полевая парадигма

Мне интересно наблюдать, как моя собственная речь и мое мышление создаются полем, а не только мной как отдельным индивидом.

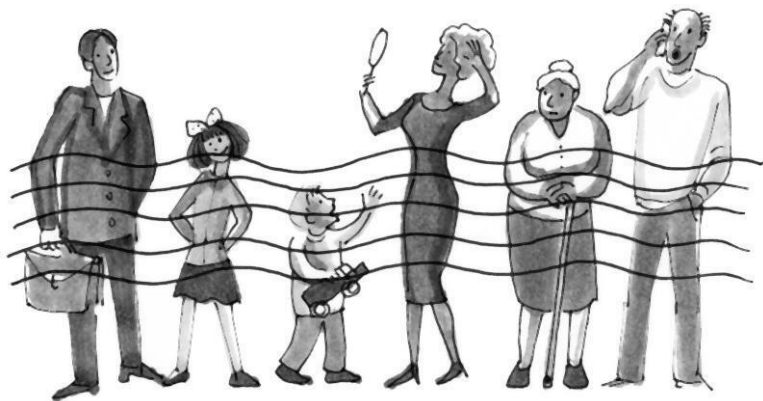
Жан-Мари Робин

Полевая парадигма (теория поля) говорит нам о том, что все в этом мире **связаны через «поле»**: участники группы, сотрудники компании, члены семьи, жители города, представители народа, человечество, все живые существа... Также все мы связаны с окружающим миром.

Связь может быть сильной: например, между членами семьи, близкими друзьями, сотрудниками одного отдела или

проекта. Или относительно слабой: например, между жителями современного большого многоквартирного дома в новом районе.

Уместно вспомнить также **«эффект бабочки»**⁶: бабочка, взмахивающая крыльями в штате Айова, может вызвать лавину эффектов, которые могут достигнуть высшей точки в дождливый сезон в Индонезии: например, цунами, тайфун.



Наука пока не нашла ясных подтверждений тому, что «психологическое», «ментальное» или «событийное» поле существует, и не описала механизмы его работы. В отли-

⁶ Его описал Эдвард Лоренц, американский математик и метеоролог, один из основоположников теории хаоса.

чие от поля, к примеру, электромагнитного. Косвенные подтверждения дает квантовая физика: широко известны опыты, демонстрирующие влияние наблюдения и измерения на наблюдаемый объект или явление.

Однако наличие поля и связанные с ним эффекты (их называют полевыми) очень заметны в работе терапевта, описаны и учитываются представителями разных психологических школ на протяжении многих лет. Автор теории поля – Курт Левин⁷.

Организационному терапевту также важно **учитывать** **полевые явления** в своей работе. Для начала – как минимум **замечать**. Например:

◆ *Поводим бизнес-лагерь в Египте. Участники (владельцы бизнеса из Украины) с удивлением говорят нам, что пока они тут учатся, их компания уже начинает меняться. Сотрудники лучше справляются со своими обязанностями, им «вдруг» удается заключить очень крупный контракт. И подобных примеров связи владельцев и топов со своим бизнесом на расстоянии – очень много.*

◆ *«Телепатия» в нашей семье давно стала привычной. Например, когда один из нас звонит другому, оказывается, что второй как раз в эту секунду набирал номер. И мысли одинаковые приходят в голову одновременно. Причем такая связь не зависит от расстояния: как-то мы заметили ее, когда*

⁷ Немецкий, а затем американский психолог, автор ряда основополагающих понятий и направлений в психологии.

один из нас находился на берегу Днестра, а второй – в джунглях Перу на другом конце Земли.

♦ В разной атмосфере одни и те же **люди проявляются совершенно по-разному**. В доброжелательной и творческой – рождают интересные глубокие идеи. В жесткой и обесценивающей – зажимаются, молчат или говорят формально. Да и мы, ведущие, чувствуем себя и проявляемся по-разному в различных группах и в разное время.

♦ Кто-то из участников заболевает накануне сессии. Я уже хотел взять слово «заболевает» в кавычки, но не стал: человек действительно заболевает, его «накрывает полем группы». Это одно из проявлений сопротивления изменением.

♦ В напряженный момент сессии погода портится: начинается дождь, а порой гремит гром и даже выключается электричество. Группа проходит кризис – погода налаживается, выходит солнце. Я понимаю, что звучит совсем уж эзотерично. Но мы часто наблюдаем подобные явления.

♦ Через поле взаимосвязаны актуальная фигура группы и фон.

Поле во многом определяет то, что человек чувствует и думает, как он действует. Получается, что далеко не все наши мысли и действия определяются волей и разумом. В значительной мере они рождаются из **поля**.

Поэтому, когда вы видите некоторое проявление человека или группы, не спешите вешать на них ярлыки – в других

обстоятельствах эти люди будут совсем другими. *Так очень часто на первой сессии с командой многие участники проявляют себя совсем не так, как в обычной жизни и работе. Кто-то раскрывается, как не бывало за годы, а кто-то вдруг закрывается.*

Каждый участник группы влияет на поле, поле также влияет на каждого. А порой и на случайных людей, оказавшихся рядом. Влиянию поля подвержены в том числе и терапевты, работающие с группой, и Заказчики. Всегда учитывайте это: человек в сильном поле (а на сессиях оно очень сильное и поначалу непривычное для участников) находится в **измененном состоянии сознания**. Притом что алкоголь и подобные вещества мы очень не рекомендуем в дни мероприятий, и большинство клиентов прислушиваются к нашим рекомендациям.

Оргтерапевту важно развивать у себя **чувствительность к полю** — она дает много информации, которую вы не получите мозгами, логическим причинно-следственным мышлением. *Мы, к примеру, нередко чувствуем будущую группу за несколько дней до начала: ее атмосферу, настроение.* При этом важно уметь и **отключаться от поля клиента**, чтобы сохранять независимость, нормально отдыхать, спать по ночам и вообще беречь себя.

Практическое задание 101

С кем или чем вы связаны полем в работе и в жизни?
Опишите полевые явления, участником или свидетелем которых вы являлись.

14.4. Целостность и системность

Врач должен лечить не болезнь, а больного.
Гиппократ

Если развивать что-то одно, то изменяется и всё, что находится вокруг.
Пауло Козьмо. «Алхимик»

В гештальте мы смотрим на клиента – человека, группу, организацию – как на целостный организм, как на систему. В нем все связано со всем. *Например:*

◆ Любой сотрудник в организации влияет на ее успешность. Организация также влияет на человека и его жизнь, семью.

◆ Собственник влияет на бизнес, но и бизнес влияет на него.

◆ Все подразделения, процессы и проекты в компании также взаимосвязаны.

◆ Физическое состояние человека влияет на эмоциональ-

ное, душевное – и наоборот.

Мы обязательно учитываем эти взаимосвязи в своей работе. Если видим, что целостность организации нарушена (так бывает почти всегда!) – помогаем ее **восстановить**. Например, наладить общение и сотрудничество между подразделениями и разными уровнями иерархии. Связать цели компании с ее бизнес-процессами, процессы – с структурой, а стратегию – с миссией и ценностями⁸.

Это очень важная часть работы оргтерапевта, зачастую ради нее к нам и обращаются. Хотя пока редко какой Заказчик осознает потребность своей организации стать более целостной, редко озвучивает такой запрос. Как, впрочем, и свою собственную потребность стать более **целостным человеком** – впрочем, это уже скорее запрос на личную терапию.

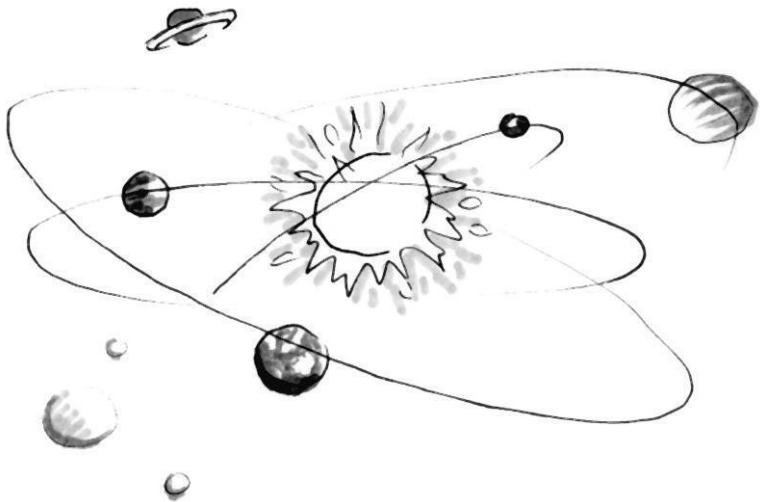
Системный подход говорит нам, что **система – это нечто существенно большее, чем сумма ее частей**. То есть компания всегда больше, чем сумма ее материальных и нематериальных активов (помещений, станков, финансов и пр.), людей, культуры, процессов и т. п. Дополнительные свойства и возможности порождаются способами организации системы, взаимосвязями ее элементов и подсистем.

$$1 + 1 \gg 2$$

Организация, как и человек, – **система открытая**. То

⁸ См. прошлые книги Михаила Рыбакова.

есть постоянно **взаимосвязана с внешней средой**, берет из нее ресурсы, выдает туда плоды своей деятельности и отходы. Связей бесчисленное множество: как очевидных (*например, закупки и продажи, подбор персонала*), так и тонких (*например, состояние общества влияет на сотрудников*).



Хороший врач **лечит человека целиком**: и тело, и душу, и их взаимосвязи. А не отдельные органы: сердце, печень или глаза. Грамотный психотерапевт работает не только с отдельным клиентом как целостным существом, но и с его семейной системой, если это необходимо и есть запрос. На-

пример, невозможно помочь клиенту избавиться от алкогольной или наркотической зависимости, не вовлекая в работу его родственников: они неотъемлемые участники жизни клиента и его недуга, это их общая ситуация, урок для всех.

Не зря настоящего врача так и называют: **целитель**. То есть тот, кто помогает вернуть **целостность**, а порой и обрести ее впервые.

Хороший **организационный терапевт** – тоже **целитель**. Мы работаем с организацией целиком, а не только с отдельными людьми или процессами.

Практическое задание 102

Приведите примеры того, что организация – целостная, разные ее элементы (казалось бы, слабо связанные) влияют друг на друга и успешность компании.

Какие нарушения целостности в знакомых вам организациях вы встречали?

Представьте, что ваша «учебная» компания – это просто сумма ее материальных активов. Будет ли она работать? А если только сумма людей?

А если только люди + материальные ценности? Этого достаточно или нужно что-то еще?

14.5. Гомеостаз и развитие

В любой системе есть два противоположных стремления: к гомеостазу и к развитию.

♦ С одной стороны, каким бы ни было текущее положение (ужасным или прекрасным), существует множество причин **оставить все как есть**. *От страха перемен вообще до непонимания, как именно измениться, и неумения сделать это.*

♦ С другой – в систему, организм природой заложено **стремление к развитию**. Каждая сущность стремится пройти полный жизненный цикл: от рождения через развитие и зрелость до угасания и смерти.



Оргтерапевту важно **уважать оба полюса**⁹. В то время как классический консультант, как правило, находится на

⁹ Подробнее в главе 19 «Полярности».

полюсе изменений: всячески тянет и толкает организацию к развитию и счастью. И, естественно, получает мощное **сопротивление**.

Мы не тянем клиента вперед. А помогаем ему заметить, глубоко прочувствовать и понять текущее положение и стремления, которые есть в системе. Тогда клиент сам глубоко **осознаёт** (а не просто думает), надо ли ему меняться. И если да, то куда именно и как этого добиться. У него появляется достаточно **энергии**, чтобы изменение стало возможным. А если нет – что ж, имеет право: это его бизнес, его жизнь.

Практическое задание 103

Как бы вы хотели развить себя и свое дело? Почему вы не хотите или не можете это сделать (по крайней мере, сейчас)?

Заметьте и опишите подобные тенденции и в своей «учебной» организации.

14.6. Осознанность

*Современный человек превратился в
тревожащийся автомат.
Фриц Перлз*

Этот термин мы уже не раз использовали в книге. Да и вообще в последние годы про осознанность говорят много. Попадает ли это осознать – большой вопрос :). Но, по крайней мере, интерес к теме есть.

Что же такое осознанность? Понятие относительно новое, оно отчасти передает смысл английских слов **awareness** и **consciousness**. Осознавать – означает **быть включенным в реальность**, глубоко проживать происходящее: всей своей сутью, а не только объяснять мозгами. То есть замечать, ощущать, чувствовать, видеть не только внешнюю оболочку, но и **внутреннюю суть явлений**, а также **взаимосвязи**.

*Мне очень нравится термин «**грокнуть**», который придумал Роберт Хайнлайн в романе «Чужак в чужой стране». Означает что-то вроде прочувствовать, понять, осознать глубинную суть предмета, существа или явления. После выхода романа слово «грокнуть» вошло в английский язык¹⁰.*

Осознанность противоположна **«жизни в автоматическом режиме»**, когда человек действует по привычке, ездит по стандартной глубокой колее, не включен в происходящее. Он подобен роботу, который работает по заданной, довольно жесткой программе. «Тревожащийся автомат» – так называл подобного человека Фредерик Перлз, основатель ге-

¹⁰ To grok (англ.).

штальт-терапии.

Отказ от автоматизмов и является сутью осознанной жизни. Вряд ли отказ полный – ведь автоматическое поведение зачастую экономит наши усилия: *например, обычно мы не особенно задумываемся о том, как дышим, ходим, говорим, водим машину и т. д.* Однако если мы хотим что-то изменить, улучшить – для этого надо **выйти из привычной колеи, осознать и пересмотреть свои шаблоны мышления и поведения**. Причем на уровне не только отдельного человека, но и команды, организации в целом. Михаил подробно писал об этом в пункте 8.4 «Осознаем и договариваемся» книги «Бизнес-процессы».

Также переход от автоматизмов к осознанности позволяет многократно усилить **яркость бытия**, поднять уровень энергии, проживать каждый миг своей жизни в сочных красках и ощущениях.

Не стоит путать осознание с нагромождением умственных конструкций. Можно очень умно и сложно говорить о чем-то, и даже считаться большим знатоком в теме, но не ощущать жизнь, не понимать сути явлений. Часто такие заумные речи уводят от глубинного понимания¹¹. Перлз называл их эбаутизмами (от английского предлога about), то есть пустой болтовней о чем-то.

Терапевт часто обращает внимание клиента на то, **что**

¹¹ См. также пп. 16.6.1 «Рационализация (интеллектуализация)» и 16.8 «Эго-тизм».

происходит на самом деле, а не что тот думает. Вообще гештальт – больше про **ощущения и чувства**, чем про размышления. Про то, **что и как** происходит, а не почему и зачем.

Основное внимание – к **нюансам протекания процесса и их осознанию**, а не к достижению заданного результата. Такую работу называют **процессуальной** или ориентированной на процесс.

В оргтерапии (в отличие от личной гештальт-терапии) мы с клиентами часто занимаемся вопросами целей, планированием, а порой и поиском причин явлений. Так принято в деловом мире, ведь люди объединяются в организации в основном для достижения целей. Впрочем, со зрелыми клиентами работа над целями и планами становится все менее важной: часто цели рождаются и достигаются «сами собой».



Когда мы что-то осознаем, важно воспринимать это во всей полноте, **воздерживаться от оценок**: «хорошо» или «плохо», «правильно» или «не правильно» и т. п. **Воспринимать реальность**, а не свои фантазии на ее счет.

Осознавание и принятие того, что есть, в том числе различных противоположностей (полюсов), приводит к интеграции клиента, высвобождению жизненных сил и **спонтанным «парадоксальным» изменениям** в наилучшую сторону.

В этом смысле гештальт-подход близок к восточным идеям **недеяния**. Для нас гештальт – это современная **нерелигиозная практика повышения осознанности**, не требующая длительных и суровых аскез, таких как медитации в пещерах, многолетние занятия единоборствами и пр. Впрочем, они хорошо дополняют друг друга.

Важно заметить, что недеяние – это не безделье. Человек осознаёт только то, что **прожил сам на собственном опыте**. Терапевт помогает клиенту: в осознании опыта, а порой и в его получении. *Например, на командной сессии.*

Практическое задание 104

Вспомните свои разные состояния. Одно – когда вы действуете на автомате. Другое – когда вы полностью включены в реальность, она яркая и четкая, вы замечаете красоту мира, суть явлений и взаимосвязи

между ними. Как часто вы бываете в одном и другом состоянии? Как вы попадаете в состояние высокой осознанности? Умеете ли делать это намеренно, и если да, то как?

Нам помогают, например, практика йоги, фридайвинг. Впрочем, и стратегическая сессия, терапевтическая группа тоже способствуют вхождению в состояние высокой осознанности: как участников, так и самих ведущих. Это одна из причин того, что на сессии удается достичь результатов, недостижимых в обычной работе.

Что мешает человеку, команде осознать? Зачастую – слишком высокая скорость, на которой они мчатся по жизни.

Это как при путешествии на самолете, автомобиле или поезде: пейзажи мелькают под крылом или за окном, но разглядеть их, вжиться и прочувствовать, насладиться – не получается. Даже если хочешь. А зачастую – просто не до этого.

Когда идешь по лесу в поисках грибов или ягод, важно успевать замечать их, а не мчаться вперед как лось, убегающий от стаи волков :).

Чтобы клиент смог что-то заметить и осознать, мы помогаем ему замедлиться. Обращаем его внимание на те или иные явления.

Многим клиентам (особенно в бизнесе!) замедление и осознание даются очень непросто. И реагируют люди

весьма бурно – дают оргтерапевту хорошую возможность вывести профессиональную и личную устойчивость на новый уровень :).

Да, конечно, мы заранее предупреждаем Заказчика и договариваемся о его поддержке, объясняем людям в начале сессии. И все же, и все же...

Осознавать можно:

- ◆ при последующем разборе произошедшего события;
- ◆ в реальном времени, в «здесь и сейчас»;
- ◆ заранее, перед наступлением ситуации или в самом ее начале.

В тренировочном режиме проще начинать с **отложенного осознания**. Например, на сессии: при обсуждении, рефлексии на общем кругу после того, как поработали малые группы. А также на шеринге по итогам важного события, смыслового блока, дня или всей сессии.

Постепенно, по мере готовности клиента, можно помогать ему переходить к **осознанию в реальном времени**. Например, шеф замечает: «Начинаю заводится, орать на сотрудников. И этим убиваю их мотивацию, инициативу. Вот они уже замолчали, уткнулись глазами в гаджеты».

Через некоторое время тренировок человек может начать осознавать что-то **заранее**. И соответственно **изменять свои действия**. Например, руководитель успевает почувствовать свой приближающийся гнев и подумать: «Петров

что-то мямлит. Чувствую, что закипаю – могу закричать на него. Не стоит этого делать. Несколько медленных спокойных вдохов-выдохов...» И уже вслух доброжелательным голосом: «Коллеги, какие у вас есть предложения?»

Так человек постепенно **меняет свои способы взаимодействия с миром** на более гармоничные и эффективные. Мир отвечает ему взаимностью.

Аналогичный путь проходит и компания в ходе оргтерапии.

Практическое задание 105

Вы иногда рефлексируете по поводу тех или иных событий? Прокручиваете их в своем сознании, делаете перепросмотр важного события или прошедшего дня, года? Без залипания: как будто смотрите кино, только с проживанием.

А в реальном времени получается осознавать происходящие явления, свои чувства и мысли? А осознавать чуть заранее и соответственно изменять свои действия?

Стоит заметить, что **«осознавание обратного хода не имеет»**. Если вы что-то глубоко прожили, прочувствовали, поняли – развидеть это, как правило, уже невозможно. Осознавание – это дорога в одну сторону...

Ясность сознания – один из главных результатов терапии человека и организации.

Говоря языком восточных учений, моменты полной ясности – это **пробуждение человека**. А постоянное пребывание в этом состоянии – **просветление**.

14.7. «Здесь и сейчас»

Не задерживаться в прошлом, Не мечтать о будущем, Сосредоточить свой ум полностью на настоящем моменте.

Будда

Это еще одно модное выражение. Суть в том, чтобы **полностью присутствовать в настоящем моменте, быть включенным в него**. Осознавать то, что происходит.

Быть в «здесь и сейчас» (ЗиС) – значит не проваливаться чувствами и мыслями в прошлое, но и не улетать в будущее. Ведь и прошлое, и будущее – это фантазии. Там живут наши тревоги и мечты. **Реален только нынешний миг**.

Гештальт-терапия – это больше не про постановку целей, планирование, контроль и т. п. А про глубокое осознание того, что есть, **что** происходит (или не происходит) прямо в этот момент и **как** именно. Такое осознание часто вызывает перемены, благоприятные для клиента: мы подробно обсудим это в главе 18 «Парадоксальный путь изменений».

В организационной терапии мы постоянно **балансируем**

между бизнесовым и терапевтическим подходами, берем лучшее из обоих.



В монастырях, чтобы вернуть учеников в ЗиС, в осознанное состояние, мастера порой ударяют их: *к примеру, палками*. Ибо не фиг витать мыслями в облаках :). Терапевт, тем

более организационный, обычно применяет более гуманные воздействия, например задает клиенту вопросы.

Если вы замечаете, что клиент улетел куда-то далеко, полезно бывает вернуть его обратно. Например, в тело, к чувствам и ощущениям:

◆ *Что ты сейчас чувствуешь?*

◆ *Ты стал говорить громче, почти кричишь.*

◆ *Ты дышишь?*

◆ *Ты барабанишь пальцами по стулу. Что это для тебя?*

Попробуй сказать словами.

◆ *Обращаясь к группе: О чем вы молчите?*

Один из принципов гештальт-терапии – **работать с тем, что проявляется, происходит «здесь и сейчас»**. В отличие, к примеру, от психоанализа, где специалист помогает клиенту постепенно углубиться в его прошлое, найти там причины, объяснения его нынешних проблем. Это очень затратно по времени (требует многих лет), и зачастую приводит клиента не к улучшению его жизни, а к разочарованию: «Да, я такой потому-то и потому-то. И что мне со всем этим делать?»

В гештальт-подходе клиент (при помощи и поддержке терапевта) постепенно учится, тренируется **осознавать в ЗиС**, что с ним происходит, как он действует и к чему это приводит. **Изменять** свое поведение, если есть желание и необходимость.

Практическое задание 106

Вы замечаете, когда находитесь в ЗиС, а когда витеаете в облаках? Что помогает вам возвращаться в ЗиС?

А теперь эти же вопросы, но не про вас, а про:
а) ваших близких (супруг, дети и пр.); б) ваших клиентов. Какие способы вы применяете, чтобы помочь им вернуться в текущий момент, в тело и разум? Надеемся, это способы экологичные, не наносящие вреда окружающим...

Кстати, основной способ влиять на окружающих и мир вокруг себя – управлять собственным вниманием и состоянием.

14.8. Аутентичность и спонтанность

Бытие самим собой не решает проблем. Оно просто открывает новый путь существования, в котором больше глубины и силы переживания чувств, больше широты и разнообразия.

Карл Роджерс

Аутентичность – означает «подлинность». Гештальт-терапия помогает клиенту научиться слышать себя, свои истинные потребности и желания. Вместо того чтобы соответствовать стереотипам и шаблонам, интроектам, навязанным

извне.

Следующая задача – научиться воплощать свои подлинные стремления в жизнь таким образом, чтобы это было по возможности приятно и полезно: как для данного человека, так и для окружающих. Впрочем, нередко в терапии бывает этап, когда клиент, начиная понимать свои настоящие желания, ведет себя как **слон в посудной лавке**: «наступая на ноги» окружающим и внося некоторый сумбур в жизнь вокруг себя. Это нормально, это проходит. А человек начинает наконец-то **жить полноценной жизнью**, реализовывать то, что заложено в него мирозданием. Уровень энергии и вовлеченность вырастают многократно.

В оргтерапии это тоже проявляется.

♦ *Например, очень важная часть работы ведущих группы – дать команде право свободно говорить вслух свои настоящие чувства и мысли, не зажимая их внутри, не опасаясь последующих санкций. Поначалу из-за этого возникает некоторый бардак и шум, люди спорят и перекрикивают друг друга. Им надо выговориться, высказать то, что накопилось за годы. Постепенно, если грамотно управлять процессом, дискуссия становится более продуктивной, а энергия команды и ее осознанность заметно вырастают. Информация об истинном положении дел, которую долго удерживали, становится доступной для осмысления и использования во благо организации.*

♦ *Также аутентичность – это про подлинные желания.*

Часто люди годами делают что-то помимо своей воли, потому что «так надо, так привычно». Возможно ли иначе? Да, когда на сессии команда совместно создает образ желаемого будущего, она охотно вкладывается в его воплощение.

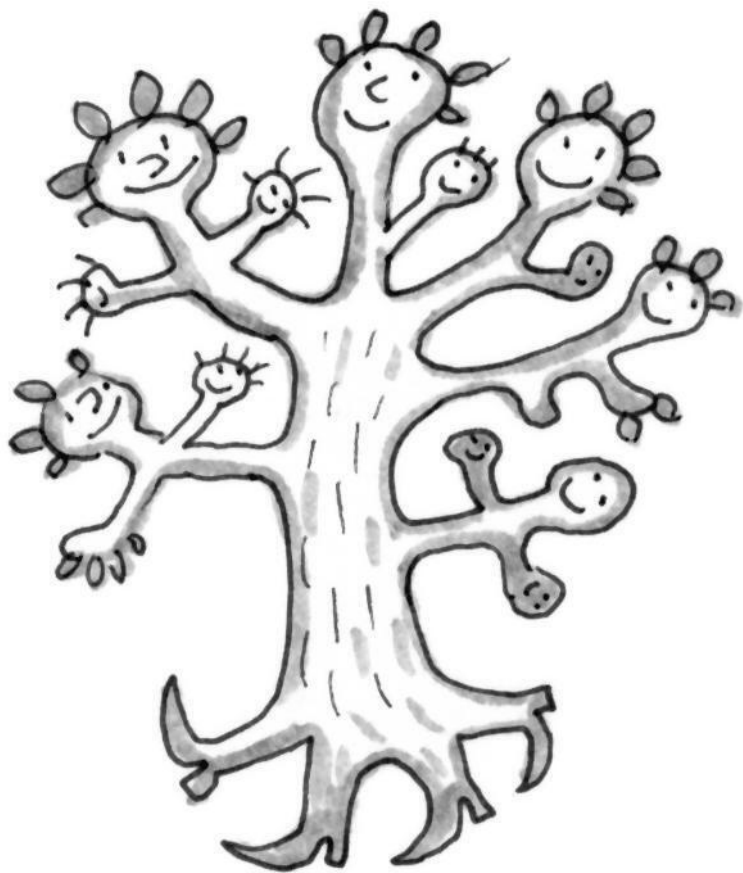
♦ *Люди выстраивают совместную работу удобным образом – организм компании начинает жить и работать гораздо лучше, эффективнее.*

♦ *Если рассматривать организацию, как разумное живое существо, оно обретает способность полно и ярко прожить свой собственный уникальный путь. Мы обсудим это в пункте 22.4 «Миссия, ценности, культура организации».*

Аутентичность – это про то, чтобы жить свою жизнь, а не чужую, пусть даже «правильную» по каким-то меркам.

Не запрещай себе творить,
Пусть иногда выходит криво —
Твои нелепые мотивы
Никто не в силах повторить¹².

¹² Из стихотворения автора под псевдонимом Эризн.



Спонтанность – это способность действовать в моменте «здесь и сейчас»: исходя из текущих чувств и мыслей, а не из жесткого плана, заданного кем-то заранее. Спонтанность

позволяет мчаться на гребне волны, а не скучно плестись, ставя галочки в планах. Мы уже касались этого в пункте 9.8 «Структура и спонтанность» и еще не раз вернемся к этой теме.

Практическое задание 107

По вашим ощущениям, вы живете свою подлинную жизнь? Или...? А ваша «учебная» организация?

Бываете ли вы спонтанны? Как ощущаете себя при этом? Когда результаты получаются лучше, мощнее: при строгом следовании плану или когда вы действуете спонтанно и творчески, исходя из ситуации и своих внутренних позывов?

Заметим, что аутентичность и спонтанность – это не про то, чтобы делать что попало :). Осознанность и ответственность вам в помощь.

А впрочем... Компания Apple когда-то сказала в рекламной кампании «Think different» («Думай иначе»):

«Хвала безумцам! Бунтарям, смутьянам, неудачникам; тем, кто всегда нехстати и невпопад. Тем, кто видит мир иначе. Они не соблюдают правила. Смеются над устоями. Можно цитировать их, спорить с ними, прославлять или проклинять их. Но только игнорировать их невозможно. Ведь они несут перемены. Толкают человечество вперед. И пусть кто-то говорит: безумцы, мы говорим: гении. Ведь

только безумец верит, что может изменить мир, – и меняет его»¹³.

14.9. Ответственность

Тяжко жить нам как раз потому, что возводим глаза к небесам, а помочь может бог лишь тому, кто способен помочь себе сам.

Игорь Губерман

Чтобы клиент начал улучшать свою жизнь (и бизнес, если мы говорим про организацию), важно, чтобы он **принял на себя ответственность за то, что с ним происходит**. Психологи иногда говорят, что у человека внутренний или, наоборот, внешний **локус контроля**.

♦ При внутреннем он считает, что **причины** всего, что с ним происходит или не происходит – **в нем самом**. Если не достиг цели или возникла проблема, значит, сам чего-то не сделал, недоделал, сделал не так.

♦ При внешнем – причины **во вне**. *В его родителях, жене или муже, начальнике, «дураке» из другого отдела, клиенте или поставщике, стране, эпохе, власти, экономическом кризисе и т. д.* Это удобно – находить виноватых, успокаивать себя.

Пожалуй, истина где-то посередине. Однако практика показывает, что те люди, которые считают себя ответственными

¹³ Из книги Уолтера Айзексона «Стив Джобс».

ми за свои достижения и неудачи, добиваются в жизни большего.

Конечно, важно не впадать в крайности, не заниматься самобичеванием: «Я не добился цели, я плохой!» Чувство вины тут скорее вредит, а часто является удобной отмазкой, чтобы ничего не делать, не менять. А вот спокойно принять на себя ответственность за свою жизнь и бизнес (*или, к примеру, отдел, проект*) – полезно. Хотя порой это как непросто. Ведь это требует от человека, команды **внутренней зрелости, взрослости**. Терапевт помогает клиенту **соблюдать баланс**: брать на себя столько ответственности, сколько он готов сейчас выдержать. Реалистичная ответственность дает силы и помогает развиваться, избыточная – перегружает человека.

Стоит различать ситуацию, когда человек и правда понял, что отвечает за свою жизнь или какой-то проект на работе, принял эту ответственность, и когда он формально согласился с тем, что за что-то отвечает, *например поставил свою подпись под каким-то регламентом*. Человек берет на себя ответственность только своим **внутренним решением**, а не в результате давления или уговоров снаружи.

Говоря об ответственности, можно вспомнить и о понятии «**карма**»: все, что происходит, имеет свои причины и последствия. Причем, согласно восточным учениям, они могут быть как в прошлых, так и в последующих жизнях человека, воплощениях его души. Если принять теорию кармы,

горизонт мышления и личная точка Б отодвигаются очень далеко...

Практическое задание 108

За что в своем бизнесе и жизни вы отвечаете, а за что – нет? Чего больше?

Вспомните разных людей: своих близких, сотрудников, партнеров. У кого из них внутренний локус контроля, а у кого внешний? Как это влияет на их жизнь?

Какие способы повысить ответственность человека и команды вы знаете? Что применяли, какие результаты это давало?

14.10. Саморегуляция организма, системы

Это одна из важнейших способностей живых существ, групп, сообществ, биологических видов, а также систем.
Примеры:

◆ *Растения, животные и люди могут приспосабливаться к жизни даже в весьма сложных условиях.*

◆ *Сломанное дерево продолжает расти. Даже если ствол наклонен в землю, дерево отращивает новые стволы и ветки, растущие вверх, к солнцу. Дерево зачастую выживает,*

даже если у него обрублены все ветки, даже если оно спилено до состояния пенька. Если дерево растет на берегу и вода подмывает его, оно отрацивает новые мощные корни: и себя сохраняет, и берег укрепляет.

У животного и человека постепенно заживают даже сильные травмы: как телесные, так и душевные.



◆ Срубленный лес и загрязненная река рано или поздно восстанавливаются, если им не мешать.

◆ Семейная система (род) умудряется выживать даже в войнах, репрессиях, эпидемиях и т. д.

◆ Так же и народ. XX век с его многочисленными ужасами

и жестокостью продемонстрировал это очень ярко.

Гештальт-терапевт верит в способность клиента к саморегуляции – это одно из базовых убеждений в нашей профессии. Мы как оргтерапевты работаем с организацией как с живым организмом и верим в ее способность самостоятельно приходить в более гармоничное для нее состояние, а также **восстанавливаться** после полученных **травм**. Компании могут выживать даже:

◆ *После увольнения, смены многих руководителей и сотрудников.*

◆ *При сильном изменении рыночной и социальной среды.*

◆ *Будучи проданы, поглощены, разделены и пр.*

◆ *После банкротства и так далее.*

Конечно, все это **тяжелые удары** для организации. Помощь в их **исцелении** – важная часть нашей работы. Зачастую без профессиональной поддержки компания восстановиться не способна. Человеку, животному, растению тоже порой нужна внешняя помощь.



Саморегуляция – это способность не только восстанавливаться после травм, но и **адаптироваться** к изменениям в окружающей среде. *Например:*

- ◆ *Вырабатывать и воплощать стратегию¹⁴.*
- ◆ *Находить перспективные продукты (товары и услуги) и создавать новые.*
- ◆ *Выходить на новые рынки.*
- ◆ *Внедрять новинки ИТ и прочих технологий.*

¹⁴ Подробное описание – в книге «Стратегия бизнеса».

- ◆ *Подбирать правильных (подходящих по ценностям и компетенциям) руководителей и сотрудников.*
- ◆ *Формировать и развивать корпоративную культуру и пр.*

Практическое задание 109

Вспомните и опишите примеры самовосстановления и саморегуляции живых и социальных организмов и систем.

В вашей жизни было что-то подобное? Что именно? Как вы выжили, какими стали, какие новые способности приобрели?

Успешная организация не только меняется сама. У нее достаточно воли, сил и умений, чтобы **изменять внешнюю среду** под свои потребности и задачи. *Например:*

- ◆ *Менять правила игры на своих и смежных рынках.*
- ◆ *Создавать новые рынки: «голубые океаны».*
- ◆ *Задавать новые тренды, меняющие человечество и мир в целом.*

Заметим, что, изменяя окружающую среду под свои потребности, важно помнить о долгосрочном выживании и **благополучии** не только нас как отдельных личностей и компаний. Но и **человечества, биосферы, планеты Земля**. Возможностей у людей как социального вида стало мно-

го, а вот мудрости и... человечности порой их как не хватает!

Практическое задание 110

Вспомните, опишите примеры того, как организации и отдельные люди меняют мир вокруг себя.

Как люди и организации влияют на окружающую среду? Какие риски вы видите в этом? Что предлагаете сделать, чтобы и наши дети, и далекие потомки жили на все еще зеленой и цветущей Планете?

Чем более **здоров** организм, тем **сильнее** его способность к **саморегуляции**. *Человек, который занимается спортом и правильно питается, болеет реже и выздоравливает быстрее, чем тот, который проводит жизнь перед компьютером, а также с пивасиком у телевизора.*

Получается, что здоровый и сильный организм восстанавливается лучше. А восстановившись, становится еще более сильным и здоровым. Такой вот **созидательный круг**: с положительной обратной связью, говоря языком кибернетики. Наша задача как терапевтов – помочь клиенту запустить его, поддерживать на этом пути. Нередко прежде мы помогаем ему выбраться из воронки саморазрушения, в которую он долго падал до обращения к нам.

Повышение способности компании к саморегуляции – один из важных векторов, направлений в работе оргтерапевта: постоянно держим его во внимании.

Чтобы работать над этим, важно искренне **верить в своего клиента**. Хотя нередко они обращаются к нам в весьма тяжелом состоянии. И важно видеть перед собой не только их нынешнее положение, но и сохранять веру, что клиент может сильно измениться, стать гораздо более гармоничным. *Как родители верят, что их карапуз вырастет когда-нибудь в сильного, порядочного и успешного человека.* Порой это очень непросто. Верить в своих клиентов – большая духовная задача.

Зачастую, чтобы проявить и усилить способность клиента (человека, компании) к саморегуляции, нужно помочь ему **ослабить контроль**. Это может быть стремление человека totally контролировать себя и окружающую жизнь. Или жесткий контроль руководителя над организацией или ее подразделением. Терапевт помогает клиенту постепенно поверить окружающему миру и... **довериться потоку жизни**.

Мы вернемся к этой теме в главе 18, посвященной парадоксальным изменениям.

Практическое задание 111

А ваша «учебная» организация – насколько гибкая и сильная? В каком состоянии она сейчас? Верите ли вы, что оно может измениться к лучшему?

Есть ли у вас иные образы, картинки ее возможного будущего? Правда, стоит помнить о том, что если эта компания не принадлежит вам, то и будущее формировать не вам, а ее ключевой команде и, конечно, владельцам.

* * *

Вы жестко контролируете свою жизнь и окружающий мир? Или иногда отпускаете поводья? Легко ли вам это удается? К чему приводит?

Когда у человека повышается способность к саморегуляции, он все чаще бывает и в **гармонии с окружающей средой**. *Оказывается в нужном месте в нужное время, знакомится с нужными людьми, привлекает благоприятные события в свою жизнь. Его желания сбываются чаще и быстрее, чем прежде.*

Практическое задание 112

У вас бывало, что вы попадали в поток благоприятных обстоятельств и событий (будто все светофоры на вашем пути вдруг стали зелеными)? Как такое получалось, что этому способствовало?

Умеете делать это намеренно, и если да, то каким образом? А вовлекать окружающих в благоприятные потоки? А обучать этому?

14.11. Феноменологический подход

*Один, глядя в лужу, видит в ней грязь, а другой
– отражающиеся звезды.*

Иммануил Кант

Гештальт-терапия работает с тем, что есть: с **реальностью** и происходящими в ней **феноменами**, явлениями. Поэтому терапевту так важно замечать и осознавать происходящее, помогать клиентам в этом.

Однако люди воспринимают реальность по-своему, по-разному относятся к тем или иным явлениям, делают разные выводы из фактов и т. д. Как говорится,

У каждого человека – свое «кино». В его ощущениях, мыслях и чувствах. Мир для каждого человека – свой, особенный.

Когда случается событие, в человеке, которого оно касается, происходит **внутренняя работа: осознанно или нет.**

Разворачивается некоторая **феноменологическая цепочка. Например:**

◆ *Ребенок на прогулке упал – Его бабушка видит это – Ей кажется, что внук ушибся – У нее мелькает воспоминание, как она сама (или папа/мама внука) сильно падала и ушибалась в детстве – Бабушка впадает в ужас – Бежит к внуку, попутно громко ругая его – Поднимает его, шлепает и пр. –*

Возбужденно говорит ему, какой он бестолковый и неловкий – Жалуется на него родителям – и т. д.



◆ У ребенка в это время цепочка своя: Играю, мне интересно – Неожиданно споткнулся, упал – Новый опыт, любопытно, лежу, наблюдаю, разглядываю травинку и муравья (или бултыхаюсь в луже) – Вдруг слышу крик бабушки – Обидно, что ругается – Больно, когда шлепает – Обиделся – Бабушка плохая – Большие не пойду с ней гулять – и т. д.

Аналогично с любым другим явлением, в том числе в организациях.

Поскольку каждый человек уникален, то и **цепочки у каждого свои**, притом что внешняя ситуация может быть одинаковой или похожей.

Практическое задание 113

Приведите живые примеры феноменологических цепочек в бизнесе и в жизни.

Терапевту важно не только видеть реальность и помогать клиенту увидеть ее, но и помогать ему **осознавать (а не придумывать!)** его феноменологические цепочки. Потому что в них скрыты многие **автоматизмы**: когда человек или команда делает что-то, сам того не замечая и не осознавая. Как мы уже не раз говорили, основная задача терапевта – **помогать клиентам повышать их осознанность**.

В отличие от психоаналитиков и представителей некоторых других школ, **гештальтист не занимается оценками и интерпретациями чувств, мыслей и действий клиентов**. А создает условия и ситуации, которые **помогают клиенту самому увидеть и осознать, сделать выводы**. Кстати, понимание клиента может отличаться от вашего: он имеет на это полное право, ведь это его бизнес, его жизнь.

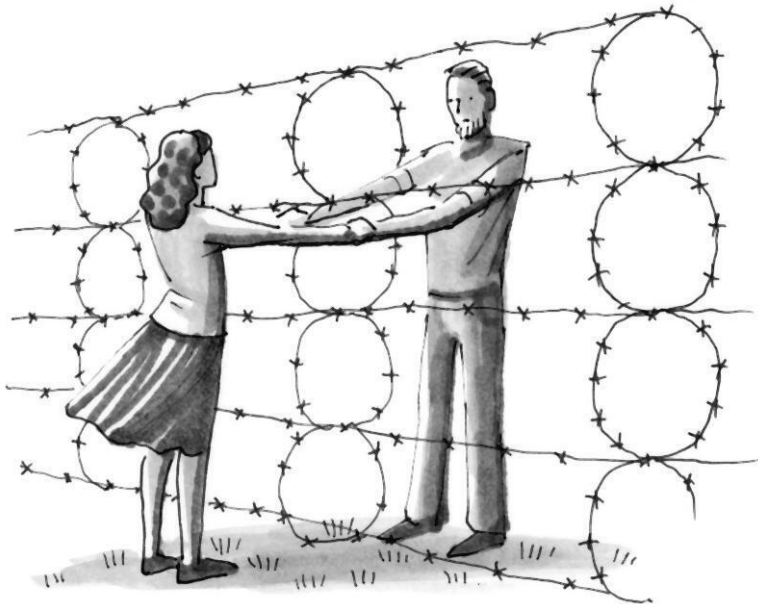
Практическое задание 114

Разберите подробно по шагам одну из цепочек,

которые вы вспомнили в прошлом задании: собственную или кого-то из окружающих. Не надо ее принудительно менять – достаточно осознания.

14.12. Контакт, граница контакта

Существо (человек и организация) постоянно взаимодействует, контактирует с окружающей средой. Большая часть значимых событий и явлений в его жизни происходит на границе между ним и внешним миром. Тут случаются многочисленные достижения и провалы. Граница **отделяет** организм от внешней среды, она же – **соединяет** его со средой.



Физическая граница, отделяющая человека от внешнего мира, – это его кожа. Однако понятие «граница контакта» (или граница-контакт) используется в гораздо более широком смысле. Например, человек контактирует с другими людьми и с предметами; организация – с клиентами, поставщиками, конкурентами, государством и т. д.

Терапевт помогает клиенту контактировать со средой более успешно.

Гештальт-подход – это терапия контактом.

Мы еще не раз вернемся к этой ключевой теме, особенно в пунктах: 21.8 про диалог, 21.17 про работу с клиентом на границе контакта и 23.3 про терапевтические отношения.

Практическое задание 115

Приведите примеры явлений, происходящих на границе контакта: а) вас и внешней среды (физической, социальной и пр.); б) вашей «учебной» организации и внешней среды. Какие из этих явлений являются сейчас фигурами для вас, а какие – для этой организации?

14.13. Творческое приспособление

*Стою на асфальте я, в лыжи обутый.
То ли лыжи не едут,
То ли со мной что-то не так :).*

Народное

Это способность человека (организма, если смотреть шире) изменять свое поведение, себя, а порой и окружающую среду для успешной реализации своих потребностей и достижения целей. Повышение этой способности у клиента – одна из **главных целей терапии** человека, группы и организации. От нее зависит, насколько они будут **адаптироваться к жизни, к изменениям в окружающей среде** –

а это одна из главных способностей живого организма. От возможности творчески приспособливаться зависит многое: удовольствие от жизни и деятельности, успешность, а нередко и сама жизнь человека или организации.

Любое поведение человека является поначалу его творческим приспособлением. *Например, малыши учатся ходить, говорить и т. д. Сотрудник осваивает какой-то новый для себя навык.*

Однако со временем это поведение входит в привычку, становится шаблонным, стереотипным. Оно устаревает, становится неадекватным тем целям и ситуациям, в которых его пытаются применить. Как говорят терапевты, **«клиент утратил творческое приспособление»**. *Например:*

◆ *Ребенок из небогатой семьи был вынужден много ходить в тесной обуви. Он смог приспособиться к непростым условиям. Прошли годы, он давно носит удобную качественную обувь. Но своеобразная неудобная походка осталась.*

◆ *Человек уже давно вырос, но по-прежнему прикидывается слабым или глупым, чтобы получить у окружающих желаемое. В детстве-то это помогало.*

◆ *Когда-то подросток научился хамить и давить на окружающих, чтобы казаться старше своих лет и завоевать авторитет у сверстников. Он повзрослел годами, но привычка осталась.*

◆ *Продавец был когда-то робким – за счет этого ему на первом месте работы удавалось обаять клиентов, продать*

им товары и услуги. Стереотип сохранился и спустя годы, хотя нынче он уже не приносит бонусов.

◆ Компания стала успешной за счет того, что ее основатель и топы в первые годы работали день и ночь. Бизнес вырос, давно сложилась команда сотрудников. Но привычка не отпускает руководителей, хотя давно мешает фирме расти и развиваться.

◆ Организация привыкла работать на некотором рынке и добилась на нем немалых успехов. Прошло время, этот рынок уже далеко не такой выгодный, каким был прежде. Но компания утратила нюх, забронзовела. Люди гордятся славным прошлым и не замечают, что оно давно прошло, компания стала весьма посредственной на фоне выросших и окрепших конкурентов.

Как правило, утрата творческого приспособления происходит в основном **неосознанно**. Психологические защиты¹⁵ не дают заметить и признать очевидное.

Практическое задание 116

Вы замечали подобное у окружающих: близких, друзей, коллег? Приведите примеры.

А у себя? В чем это проявляется? Вспомните и опишите конкретные ситуации, свое поведение и его

¹⁵ См. главу 16 «Механизмы прерывания контакта (сопротивления, психологические защиты)».

последствия?

Что делать оргтерапевту, если он замечает, что у клиента нарушено творческое приспособление? Зависит от школы, к которой принадлежит терапевт.

◆ Классический бизнес-консультант скорее всего укажет клиенту на его проблему и предложит рациональное решение: улучшение бизнес-процесса или оргструктуры, обучение или замену сотрудников и т. д.

◆ Бихевиорист предложит клиенту переучить его или его работников путем тренировки более эффективных навыков и поведения.

◆ Когнитивный терапевт станет разбираться с убеждениями, лежащими в основе потери адаптации клиента, поможет их скорректировать на новые, более выигрышные.

◆ Психоаналитик станет искать глубокие причины проблемы: скорее всего, возникшие (по его версии) в детстве клиента.

◆ Гештальт-терапевт поможет клиенту осознать (заметить и прожить в полной мере), что же тот делает, как себя при этом чувствует, как мешает самому себе или компании. Без нравоучений и попыток принудительно изменить поведение клиента и лежащие в его основе убеждения.

В гештальте мы верим, что **осознание – терапевтично, целительно**. А что с ним дальше делать – это ответственность клиента. И если клиенту действительно нужно, изменение произойдет парадоксальным образом, «само собой».

А если сопротивление изменениям пока перевешивает, значит, так тому и быть. Главное, чтобы клиент осознавал, что он делает, как и зачем. Это и есть знаменитый «парадоксальный подход к изменениям».

Для повышения осознания клиентов в гештальт-терапии создано множество техник, многие из которых мы с вами разбираем в этой книге применительно в работе оргтерапевта.

Практическое задание 117

Когда вы заметите за собой, что действуете стереотипно, по привычке, неадекватно текущей ситуации и задачам, начните все больше обращать на это внимание. Если это касается вашего взаимодействия с коллегами и другими людьми, можете обсудить это с ними. Или со своим терапевтом. Или поделитесь своими наблюдениями на ближайшей сессии с командой.

Не пытайтесь насильно заставлять себя и окружающих действовать как-то по-новому, иначе вам придется воевать. И, вероятно, вы проиграете: самому себе или другим хорошим людям...

* * *

На этом мы с вами завершаем разбор базовых понятий гештальт-терапии – будем опираться на них в последующих главах.

Вряд ли можно сказать, что другие темы, например цикл контакта и его прерывания или парадоксальная теория изменений, являются «менее базовыми». Отличие, пожалуй, в том, что мы с вами рассмотрим эти концепции и их применение в работе с организациями более подробно.

Глава 15

Цикл контакта (цикл опыта)

Это понятие – альфа и омега гештальт-терапии. Его базовый вариант описал сооснователь гештальта Пол Гудман, есть много вариаций от других авторов. Мы будем опираться на вариант Гудмана: он простой и наглядный.

У человека¹⁶ есть некоторая **потребность**, он стремится ее удовлетворить: *от самой простой, например поест, до сложной, такой как создание успешного бизнеса или счастливой семьи.* Однако человек сам себе **мешает** тем или иным образом, в основном **бессознательно**. Способы, которыми он это делает, в гештальт-терапии называют **прерываниями контакта**.

Оргтерапевт смотрит на **организацию как на организм**, поэтому все рассуждения с некоторыми уточнениями применимы и здесь.

Суть психотерапии – помочь человеку всегда **понимать**, чего же он хочет, **осознавать** свои потребности, а затем – **реализовывать** их, воплощать в жизнь, достигать желаемого. Человек, который может это делать – способен решать свои жизненные задачи, адаптивен к различным ситуациям. Условно его можно назвать **психологически здоровым**.

¹⁶ У организма, существа, если говорить шире.

ВЫМ, хотя в гештальт-терапии, как и в других школах гуманистической направленности, не принято оценивать людей, вешать на них ярлыки.

Цикл контакта по Гудману имеет **четыре стадии**:

1. Преконтакт
2. Контактирование
3. Финальный контакт
4. Постконтакт



Названия этапов – предложенные Гудманом и переведенные на русский язык.

Классический, базовый пример, на котором проще всего рассмотреть цикл контакта, – «яблочко».

♦ **Преkontakt.** Вот человек чем-то занят, *например работает или лежит на диване* :). Постепенно он начинает ощущать неясные позывы в районе желудка. Они становятся

все сильнее. В какой-то момент человек **осознает** свою потребность – перекусить.

♦ **Контактирование.** Человек задумывается, как же он может удовлетворить свое чувство голода. Думает о том, что можно что-то приготовить. Но сейчас некогда или лень. Вспоминает, что какая-то еда есть в холодильнике. Подходит к нему, оглядывает полки, мысленно, а возможно, и физически перебирает содержимое: вот сваренный суп, вот каша, а вот фрукты-ягоды. Персики, абрикосы, черешня¹⁷... Все не то. А, вот же яблоко – такое красивое и спелое – хочу его! Так человек **выбирает** способ или объект удовлетворения своей потребности.

♦ **Финальный контакт.** Наш герой совершает **основное действие**. Он достает яблоко, моет его и, наконец-то вгрызается в его ароматный сочный бок. Ощущает, как сок и мякоть наполняют рот, а затем и горло. Он жует, погружается в ощущение **слияния** с выбранным объектом удовлетворения потребности – яблоком. Постепенно по мере поглощения оно становится частью человека.

♦ **Постконтакт.** Человек идет обратно к рабочему столу или дивану. Он сыт и доволен – потребность удовлетворена, человек **переваривает** съеденную пищу. Происходит **усвоение, ассимиляция** того, что человек взял из окружающей среды.

Аналогично происходит цикл удовлетворения любой дру-

¹⁷ В момент написания этих строк на дворе июнь.

гой потребности¹⁸. Если, конечно, не прерывается тем или иным образом: этому посвящена следующая глава.

Каждый этап цикла важен для его успешного прохождения.

Практическое задание 118

Обдумайте, опишите по шагам цикл контакта для удовлетворения разных потребностей:

а) **человека**, например потребность в нахождении хорошей работы, потребность в отдыхе, сексуальная потребность.

б) **организации**, например потребность в найме нового сотрудника, отладке бизнес-процессов, выпуске на рынок нового продукта, внедрении ИТ-системы.

Визуально цикл опыта можно представить так (рис. 8):

¹⁸ Кстати, «цикл удовлетворения потребности» – еще один синоним «цикла контакта (опыта)».

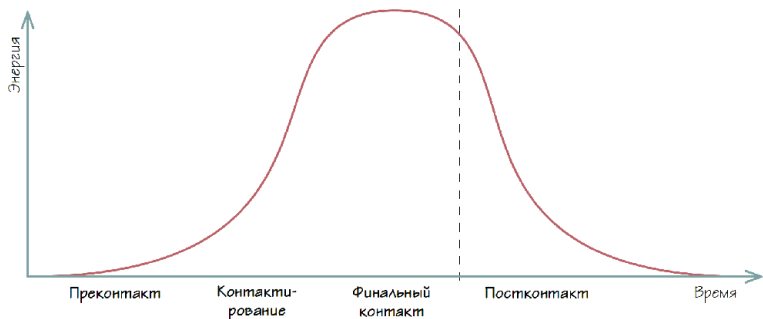


Рисунок 8. Цикл контакта/опыта

По горизонтали – **время**. По вертикали – энергия, которую организм (или организация) мобилизует для прохождения цикла. Это общая схема, в различных ситуациях цикл может протекать по-разному, мы обсудим это дальше.

Иногда можно использовать еще более простую модель цикла опыта¹⁹. В ней всего три фазы:

1. **Начальная.** *Подготовка к контакту, прелюдия, введение к книге или главе.*
2. **Срединная.** Энергия постепенно возрастает и достигает пика. Происходит основное действие, событие, кульминация.
3. **Завершающая.** После контакта уровень энергии спадает. Наступает время спокойно переработать и присвоить

¹⁹ Ее применяет коллега, организационный терапевт и гештальт-терапевт Юлия Баскина.

себе полученный опыт, подвести итоги.

Гештальт-терапевт помогает клиенту (человеку, организации) **продвигаться** по его циклам контакта.

Мы обучаем, тренируем клиентов успешно и гармонично проходить цикл опыта.

При работе с организацией терапевт постоянно держит во внимании **различные циклы контакта.**

Одни циклы контакта **вложены** друг в друга как матрешки. Другие пересекаются как волны в море.

Одни **помогают** друг другу, другие **мешают**, третьи связаны слабо.

Оргтерапевт имеет дело с бесчисленным множеством циклов контакта организации-клиента, подразделений, проектов, а также конкретных людей (рис. 9). *Например:*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.