

# ПСИХО СОМА ТИКА

## КОМ

как выявить  
реальные причины  
проблем в бизнесе  
и лечить  
не симптомы,  
а болезнь

ОКСАНА  
ЛАКШМИ  
ПОКАТАЕВА

# ПАНИИ

бизнес-психолог, коуч  
с 30-летним стажем



**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Бизнес. Как это работает в России

Оксана Покатаева

**Психосоматика компаний. Как  
выявить реальные причины  
проблем в бизнесе и лечить  
не симптомы, а болезнь**

«ЭКСМО»

2022

УДК 658:159.9  
ББК 65.29+88

**Покатаева О. Г.**

Психосоматика компаний. Как выявить реальные причины проблем в бизнесе и лечить не симптомы, а болезнь / О. Г. Покатаева — «Эксмо», 2022 — (Бизнес. Как это работает в России)

ISBN 978-5-04-174703-9

Оксана Лакшми Покатаева — бизнес-психолог, коуч, 30 лет «наращивает крылья» бизнесменам, помогает найти причины недугов в своей компании и устранить их. Любая организация — это живой организм, которому иногда свойственно болеть. Оксана Лакшми Покатаева уверена: в основе каждой болезни компании лежат психологические проблемы ее собственников, топ-менеджеров и сотрудников. Конфликт нескольких работников или даже убеждения одного человека (если он обладает серьезным влиянием), могут являться причиной кризиса в компании. Эта книга поможет вам диагностировать причину проблем вашей организации и выбрать верную стратегию «лечения». Основанная на методах нескольких школ психотерапии и реальных кейсах сотен российских компаний, она станет инструментом трансформации вашего бизнеса. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 658:159.9

ББК 65.29+88

ISBN 978-5-04-174703-9

© Покатаева О. Г., 2022

© Эксмо, 2022

## Содержание

Введение	6
Часть I. Экспресс-диагностика	9
Пример 1. «Рак»: когда сотрудники поедают друг друга	10
Пример 2. «Гастрит»: когда идеи не принимаются	12
Пример 3. «Несварение желудка»: когда сотрудники не задерживаются	13
Пример 4. «Амнезия»: когда сотрудники забывают или искажают информацию	14
Пример 5. «Гиподинамия»: когда изменения происходят слишком медленно	15
Пример 6. «Нейродермит»: когда все чешется	16
Пример 7. «Инфекция»: когда болезнь приходит снаружи	17
Часть II. Психосоматика организаций	18
Глава 1. Что такое психосоматика	18
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**Оксана Лакшми Покатаева**  
**Психосоматика компаний. Как выявить**  
**реальные причины проблем в бизнесе**  
**и лечить не симптомы, а болезнь**

© Текст. Покатаева О., 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

## Введение

Никто не исцелит ваш бизнес лучше вас.

Особенно теперь, когда вы взяли в руки эту книгу. В ней я дам ключ к большинству «болезней» и затруднений вашей организации, текущих или будущих.

Я воспринимаю любую организацию как человека и использую в работе принципы и идеи психосоматики. В начале 2000-х годов, после моего первого выступления с этой темой на конференции в Российской Академии Образования, слушатели негодовали: «Что за чушь! Этого не может быть!» Но когда через год я дополнила свои исследования, те же критики сказали: «В этом что-то есть!»

С тех пор я активно исследую и развиваю эту тему. В 2006 году мою статью про психосоматику организаций опубликовала Профессиональная Психотерапевтическая Лига для психологов в сфере бизнеса. Сейчас подобные параллели находят все больший отклик и за пределами узкопрофессионального круга: так, книга Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»<sup>1</sup>, где основной акцент сделан на схожесть развития организации и человека, уже стала для многих руководителей справочником и путеводителем.

Главная идея психосоматики состоит в том, что почти все заболевания человека имеют психологическую причину, а любые телесные проявления – это просто знак, который надо вовремя увидеть и понять.

С организациями так же: устраняем причину – уходят и проявления.

И тут в дело вступает собственник, основатель, директор – то есть вы. Покажу на примере, как это работает.

Представьте: начало 2000-х годов, тренинг по продажам в одной петербургской компании. На календаре 9 мая, за окном редкое для Петербурга солнце, погода чудесная. В душевной маленькой переговорной сидит два десятка топ-менеджеров, променявших два дня своих законных выходных на этот тренинг. И все из-за меня, малоизвестного тогда еще тренера из небольшого татарского города.

Как так вышло?

За годы работы с предпринимателями и руководителями организаций я убедилась в том, что бизнесмен – человек чувствующий. Он интуитивно знает, что ему нужно, даже если не всегда понимает почему.

Обычный человек наткнется на груды замшелых камней и подумает: как тут грязно. Или просто пройдет мимо и ничего не заметит. А бизнесмен вдруг почувствует импульс, наклонится, поднимет один из камней, протрет его, и... тот окажется самоцветом, или золотым слитком, или вообще лампой Аладдина.

В ту петербургскую компанию меня пригласил один из собственников, Дмитрий (имя изменено). К тому времени я уже несколько лет занималась психосоматикой организаций – Дмитрий зацепился за мою статью и обратился за помощью. Почувствовал, что я им нужна. Хоть и не мог никому этого объяснить.

И действительно, на встрече с менеджерами компании я буквально физически ощутила, что они как будто находятся под колпаком – достигли потолка и дальше никак. Сказала, что нужно найти и снять этот колпак. Помню смешок главного маркетолога, мол, пойти что ли шапки конфисковать у всех? А Дмитрий заинтересовался.

---

<sup>1</sup> Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М: МИФ, 2021.

Как у бизнесмена есть чутье на возможности и ресурсы, у меня есть чутье на развитие. Я тоже чувствую, где найти наиболее благоприятный путь развития любого человека или организации. И где может скрываться препятствие, которое не дает энергии свободно течь, а проблемам – решаться. Сначала прислушиваюсь к своим ощущениям, потом докапываюсь до сути.

Я бизнес-психолог, коуч, клинический и аналитический психолог почти 30 лет, а с психосоматикой и вовсе знакома с детства – на собственном примере. Сначала были простые «болячки»: головные боли, проблемы с желудком. Потом диагноз рак в 25 лет. И со всем этим я смогла справиться в конечном итоге потому, что искала причины не только в теле, а еще и в психике, эмоциях, мыслях, смыслах.

Позже я начала исследовать причинно-следственные связи в психосоматике у клиентов. А затем и у организаций, которые обращались ко мне за консультацией, потому что они вдруг оказались очень похожи на людей, даже образы были у каждой компании свои.

Поначалу мои рекомендации были категоричны: делайте только так! Я пыталась всеми силами внедрить свои решения на предприятиях клиентов. Мне казалось, что вот же он, нужный им метод, почему не хотят сделать как надо? Почему не так быстро, как мне хочется?

Но последние 20 лет я иду за клиентом, потому что каждый сам лучше знает, как ему исцелить себя или свою компанию. Меня озарило, что если человек почувствовал, какой бизнес открывать, когда и где, если он смог организовать людей на достижение своих целей, то так же сможет и нащупать, что лично ему поможет, а что нет.

Раньше у меня было ощущение, будто я сижу на высоком дереве, как сова, и оттуда передо мной открываются разные пути. Подсказываю, какой из них наиболее благоприятный, ведь сверху видно лучше.

А теперь у меня скорее роль фонаря – просто нахожусь рядом и освещаю путь.

Например, вот как я в итоге нашла «колпак», ограничивающий ту петербургскую организацию. Сначала долго разговаривала с пригласившим меня собственником, Дмитрием, – он оказался прекрасным, активным человеком и предпринимателем. Причина застоя явно была не в нем. Спросила про супругу, ее влияние тут тоже могло быть – но нет, стало понятно, что дело не в ней. Зато выяснила, что были и другие собственники.

Один из них, Кирилл (имя изменено), в индивидуальной беседе сказал: да мне и этих денег хватит. Он вырос в бедной семье и привык считать, что «раз этого достаточно, то больше и не нужно» – вот он, колпак! Удивительно, как это повлияло на всех, ведь Кирилл редко появлялся в компании и не слишком интересовался ее делами.

Оставалось только помочь ему убрать это ограничивающее убеждение, что я и сделала. Буквально через месяц после этого прибыль полетела вверх, и предприятие вышло на новый уровень. И вот уже 20 лет Дмитрий и Кирилл смеются: «Ну, если Оксана Покатаева говорит, что это так, значит что-то здесь есть – обратите внимание!»

Да, бизнесмен чувствует возможности и ресурсы. И эту книгу вы взяли в руки не случайно. Пусть это и не лампа Аладдина, но она тоже может стать возможностью или ресурсом – именно тем, что вам нужно на данный момент.

Можно сказать, перед вами дорожная карта, с помощью которой вы сами составите маршрут на пути исцеления организации от любой «болезни»: падения прибыли, сбоя в работе, проблем с клиентами, стагнации, текучки кадров – чего угодно. Если честно пройдете все этапы и выполните все упражнения, книга станет для вас настоящим инструментом трансформации.

Я соединяю здесь методы нескольких школ психотерапии, разные подходы в работе с психосоматикой, собственные наработки консультирования людей и организаций, а также лич-

ный духовный опыт. Все истории, которые я приведу, основаны на моей практике, они всегда собирательные. Имена героев вымышленные. Все совпадения случайны.

В первой части я разберу конкретные ситуации, чтобы вы могли примерить их на себя – есть ли в вашей организации схожие «симптомы». Во второй и третьей частях рассмотрим, как работает психосоматика, какие в ней есть основные элементы и закономерности и что за ними стоит. В четвертой части обратимся к внутреннему Целителю, который – я уверена – есть в каждом. И наконец, последняя часть представляет из себя рабочую тетрадь, с помощью которой вы проложите свой собственный путь, путь к исцелению.

Готовы?

## Часть I. Экспресс-диагностика

Если бы я хотела написать учебник, следовало бы начать с теории – и ею можно было бы и ограничиться. Но я хочу сделать эту книгу максимально полезной и прикладной для вас, поэтому мы начнем и закончим практикой.

В первой части покажу примеры «болезней» организации – даже если вы никогда раньше не сталкивались с психосоматикой, все они будут вам понятны, а возможно, и знакомы.

Конечно, не существует универсального справочника проблем и решений, по которому можно было бы свериться, проставить галочки и получить готовую последовательность действий.

Как нет двух одинаковых людей, так нет и двух одинаковых организаций,  
и пути «лечения» всегда индивидуальны.

Но первый шаг – распознать симптом – ключевой, и вы можете научиться это делать самостоятельно.

Вовремя распознанный симптом укажет, на что нужно обратить внимание и как можно повлиять на ситуацию. Опираясь на эти подсказки, вы можете при необходимости уже осознанно выбрать помогающего специалиста: например, пригласить организационного консультанта или проработать свои собственные убеждения с психологом.

Пока будете читать следующие примеры, прислушайтесь к себе: может, что-то из этого вам откликается? Если найдете здесь свою историю – прекрасно, держите ее в голове. Если нет, попробуйте похожим образом определить и назвать «симптомы», характерные для вашей компании. Мне важно настроить вас на работу: так все принципы и инструменты, которые мы разберем в следующих разделах, усвоятся лучше, закрепятся на конкретных примерах.

Знакомы ли вам такие «болезни» организаций?

## Пример 1. «Рак»: когда сотрудники поедают друг друга

Компания А, производство рекламной продукции. Санкт-Петербург, 2001 г. Меня пригласили для проведения тренинга по продажам.

На встрече с руководством я обратила внимание, что все – владелец, директор, представитель менеджеров – сидели далеко друг от друга и общались очень уж агрессивно. Ощущение усилилось, когда перешли к обсуждению, кто будет присутствовать на тренинге: прямо при мне они начали повышать голос и оскорблять друг друга. Я вышла из переговорной, чтобы перевести дух, и попала в пространство дизайнеров. И такое увидела – помню до сих пор!

Менеджеры по продажам «кусили» дизайнеров. Точно так же, как в соседнем кабинете это делали их начальники: агрессивно и с оскорблениями. Я еще удивилась тогда – не ожидала в культурной столице столкнуться с таким количеством ругани.

Ситуация оказалась достаточно узнаваемой.

Я называю это «раком» организации, или каннибализмом: одни сотрудники поедают других, «злокачественные клетки» мешают работать остальным.

В этой компании «болезнь» была очень ярко выражена. Позже я не раз встречала и скрытый «рак» – его непросто обнаружить. Но сейчас ограничимся очевидным примером.

Итак, я снова вошла в переговорную и сказала руководству, что прежде чем развивать компанию, нужно ее вылечить. Они прекратили кричать друг на друга. Я объяснила свое видение ситуации, со всеми моими ощущениями и метафорами. Заинтересовался только владелец, Иван. Остальные издевательски посмеялись.

Тренинг по продажам мы в итоге не закончили. В первый же день дизайнеры и менеджеры переругались – зато хоть высказались. Им это было необходимо. Они, конечно, не стеснялись в выражениях, но выплеснуть накопившуюся агрессию оказалось полезно. Большого на тот момент мы бы и не добились, как я и говорила: о каком развитии и увеличении продаж может идти речь, если организация «нездорова» и не может нормально функционировать?

Позже мне позвонил Иван, с ним мы встречались и работали отдельно. Оказалось, что у него тоже рак, самый настоящий! Поэтому он сразу понял, что я имела в виду, и откликнулся. Иван видел, что сотрудники поедают друг друга, и чувствовал, что его самого поедают.

Как мы с этим справились? Работы было много; и я сразу вас предостерегу: не бросайтесь тут же копировать все, что увидите в этом разделе – здесь нет универсальных решений! Реальный рак может иметь разную природу, исходя из которой и лечат его по-разному. Так и в случае с «болезнями» организации важно разобраться конкретно в вашей истории. Сейчас моя задача – показать сам принцип, новый угол зрения.

Ивану было важно в первую очередь осознать ситуацию и свою роль в этом процессе, понять причины, почему с его компанией такое приключилось.

Он был человек эмоциональный, возвышенный и чувствующий, хотел создавать красивые вещи, и дизайнеров выбирал себе под стать – рекламная продукция действительно выходила чудесная. При этом в какой-то момент он вычитал в бизнес-литературе, что продажи обязаны быть агрессивными, что только так можно продать свои услуги. Этот подход Ивану не слишком откликнулся, но страх оказался сильнее: он был настолько уверен, что без агрессивных менеджеров по продажам невозможно заработать, что продолжал нанимать таких людей и давал им полную свободу действий.

Вот и получилось, что и в его организации, и в нем самом агрессивные части побеждали. Можно еще сказать, что тут «иммунитет» не справился: мы ведь регулярно контактируем с разными возбудителями болезней, но крепкий иммунитет не позволяет им развиваться, ловит

на ранних стадиях. А вот при стрессе он уже не справляется с этой задачей и болезнь прогрессирует.

В итоге Иван понял, что его стратегия развития организации не совпадает с его же отношением к жизни и к людям. И начал подбирать только тех продавцов, которые разделяли его ценности. Сместил фокус и стал больше внимания уделять построению человеческих отношений внутри компании. После удаления «злокачественных клеток» – агрессивных менеджеров – сотрудники перестали есть друг друга и произошло выздоровление. Сам Иван, к слову, тоже в итоге справился с раком; мы будем еще много говорить о связи внешних процессов и внутренних.

## Пример 2. «Гастрит»: когда идеи не принимаются

Компания Б, консультационные услуги. Казань, 2001 г.

Мы познакомилась с одним из собственников, Сергеем, на тренинге в Москве. Позже он попросил встречи и приехал ко мне в Нижнекамск из Казани вместе с партнером по бизнесу, Алексеем.

Сергей был чувствующим, эмоциональным человеком, постоянно учился, хватался за любую возможность узнать и применить что-то новое – мы ведь и познакомилась с ним на учебе. Но спокойный и логичный Алексей не принимал ничего из того, что предлагал ему партнер, даже очевидно полезные изменения. Причем это сопротивление не было абсолютным. Он выделял деньги на учебу Сергея, выслушивал его, но не давал ничего внедрять. И не объяснял почему. При этом страдали все.

Сергей обратился ко мне за помощью, партнера тоже привез. Попросил рассказать и ему про мой подход к организации как к человеку – вдруг после моих объяснений тот сможет проникнуться новой идеей. Алексей слушал внимательно. А я поймала ощущение, что на уровне ума он сопротивляется, но душой открыт новому. Оказалось, что у него отличная интуиция, и он ей доверяет. Но никак не может принять чужие идеи, особенно от мужчин (это мы выяснили уже позже, когда прорабатывали убеждения). А вот на мои слова Алексей откликнулся – Сергей оказался прав. И с моей помощью они постепенно наладили здоровый контакт.

Еще раз сформулируем симптом: собственник по некоей причине «не переваривал» новые идеи. «Гастритом» я это называю потому, что обычно в таких случаях «кислотой» обливают всех вокруг. Так, однажды Сергей пришел с идеей предлагать клиентам бесплатный кофе. Алексей по привычке ее отверг, что удивительно, ведь это было очень в его духе – сам он любил качественный сервис. Через пару дней произошла такая ситуация: один из клиентов после долгой консультации пожаловался на жажду, мол, дайте хоть воды. И добавил: «В приличных заведениях уже давно кофе предлагают клиентам, а у вас все по старинке». Ушел раздраженный. И тут Алексей взорвался и начал кричать: «Почему нет кофе? Почему мы сами не можем додуматься про кофе?!» Секретаря довел до слез, поругался с Сергеем, в ярости убежал в свой кабинет и хлопнул дверью. А я как раз приехала к ним, стала свидетелем этой сцены. Зашла к Алексею, а он мне: «Оксана, молчи, сам все знаю». И достал лекарство от болей в желудке. Надо ли говорить, что у него самого тоже оказался гастрит.

После того случая мы долго работали и с Алексеем, и с этой компанией по разным темам. Но основа была заложена именно тогда, когда мы разобрались с «неперевариванием» новых идей собственником. Можно сказать, дали ему «здоровую еду» – идеи в том виде, который он был готов принять, от человека, которого он был готов выслушать. И с «кислотой» постепенно разобрались.

### **Пример 3. «Несварение желудка»: когда сотрудники не задерживаются**

Компания В, небольшой сервис по ремонту квартир. Нижнекамск, 1999 г. И снова в центре внимания желудок – он действительно часто первым сигнализирует о психосоматических болезнях, как у человека, так и у организаций.

Это был последний год моей работы с предпринимателями в Торгово-Промышленной Палате. И один из них (назовем его Тимур) тогда спросил:

– Почему к нам приходит новый сотрудник, день-два поработает и уходит?

Уверял, что отбирает тщательно. А потом добавил, что интуиция иногда подсказывала не нанимать конкретного человека, но он все равно это делал. Мол, не было большого выбора профессионалов – а задачи-то надо решать.

Я выслушала рассказ Тимура и вдруг почувствовала, что у меня защемило в желудке. Погладила живот рукой и сказала:

– Что-то у меня желудок отреагировал.

А он вдруг вскочил:

– Так у меня тоже желудок болит, когда я их нанимаю!

Выяснилось, что Тимур часто внутренне не принимал кандидатов, знал, что «не переварит». Интуиция не подводила, и сотрудники уходили. Уже тогда я предпринимателям рекомендовала:

слушайте себя, вы сами все знаете и способны нащупать верный ответ самостоятельно.

слушайте себя, вы сами все знаете и способны нащупать верный ответ самостоятельно.

Я много могу полезного рассказать, но вам важно услышать свой отклик и трансформировать знания под свою ситуацию, не копировать бездумно.

Что сделал Тимур: начал больше прислушиваться к ощущениям, доверять им. Это не значит, что он стал отказывать всем подряд и остался без сотрудников, нет. Просто поменял подход: чутье действительно ему подсказывало, когда человек не подходил на конкретную должность. Но оно же помогало понять, какую часть работы этот кандидат сможет делать хорошо.

Следуя за своей интуицией, Тимур создал новую систему организации сотрудников: не по иерархии должностей, а по профессионализму. У него появились наставники, ученики, подсобные работники – небольшие команды. Даже когда «на безрыбье» приходилось брать непрофессионала для срочных задач, он точно знал, как с ним общаться и какую работу дать. И текучки действительно стало меньше.

## **Пример 4. «Амнезия»: когда сотрудники забывают или искажают информацию**

Компания Г, небольшое промышленное предприятие. Набережные Челны, 1999–2000 годы. Я проводила для них тренинг «Эффективный менеджер». Собрались одни мужчины – руководители, лет на 20–25 меня старше.

В ходе тренинга возник спор. Я рассказывала про функции менеджера, одна из них – преподавательская. И это не только про наставничество, но и про то, например, что необходимо учить сотрудников планировать, запоминать и передавать информацию. Вот из-за этого руководители и возмутились: «Еще не хватало, будем мы учить кого-то, чего и как запоминать! Сами должны знать».

Я их предупредила, мол, если не научите своих сотрудников навыкам запоминания, предприятие может пострадать. «Это не про нас, уж у нас-то все все помнят», – последовал ответ. И тогда я предложила им поиграть в «глухой телефон» (к слову, этот инструмент оказался таким эффективным, что потом я использовала его во многих деловых тренингах).

Мы взяли маленький текст из 4 предложений из их же документов, что-то привычное и знакомое всем. Затем несколько человек вышли из зала. Первому участнику я зачитала выбранный текст. Зашел второй, первый ему пересказал, что услышал. И так по одному они все возвращались, передавая сообщение друг другу. Как думаете, какая часть информации дошла до последнего участника?

Чудес не случилось, глухой телефон сработал как положено. Но для участников тренинга это стало откровением (неожиданно для меня): они несколько секунд сидели молча, а потом наперебой заговорили – так вот почему возникают проблемы!

Когда стали копать глубже, выяснилось, что руководители вообще мало точной информации доносили до подчиненных. Именно на первом круге искажение было самым сильным. Директор тогда за голову схватился. Так мы – тогда еще случайно – выявили «болезнь» организации и сразу ее «вылечили».

Это была самая первая моя компания с «амнезией» – позже я узнала, что такая ситуация невероятно распространена. И ведь кажется, что решение лежит на поверхности, все же знают про глухой телефон, и все хоть раз в жизни сталкивались с забывчивостью. Если вы отследите такие «симптомы» у себя, то вряд ли скажете «само пройдет» и махнете на это рукой, правда? Наверняка пойдете искать решение – упражнения для памяти, записки, систему напоминаний, что угодно. Так почему бы не сделать то же самое со своей организацией?

## **Пример 5. «Гиподинамия»: когда изменения происходят слишком медленно**

Компания Е, объемное и сложно устроенное предприятие с филиалами по всему Татарстану.

На тот момент некоторые процессы в компании серьезно устарели, необходимо было быстро и качественно их модернизировать. Но что бы ни пыталось внедрить руководство, результата практически не было.

То есть формально инструкции исполнялись, новые схемы и системы использовались, никто не саботировал ничего напрямую. Но изменений почему-то не происходило, и дело было явно не в неудачных решениях.

Казалось, что все новое и прогрессивное просто тонет и застревает в неповоротливой компании – именно поэтому руководство обратилось ко мне за помощью.

Я познакомилась с сотрудниками разных отделов и увидела, что некоторые из них были ощутимо медленнее прочих – физически. Они как будто спали, даже передвигались еле-еле. Меня это заинтересовало. Почему так? Ответили, мол, много сидячей работы. И добавили еще, что часто болеют.

Так как я уже разбиралась в психосоматике, то и причины нащупала довольно быстро. Они не просто много сидели и мало двигались – даже не хотели выйти в спортивную комнату, которую им организовали буквально в соседнем кабинете. То была не причина, а следствие. По их разговорам стало понятно, что причина кроется в образе мыслей: то и дело звучали фразы в духе «ну что поделать», «куда деваться», «все равно, что я сделаю, будет как будет». А ведь мысли и эмоции сильно на нас влияют, и на самом деле лежат в основе любой болезни.

Лечения в данном случае не было – изменить таких людей извне невозможно. Поэтому их просто постепенно заменили на новых, более активных сотрудников.

Конечно, никто не говорил «вы неправильно думаете и поэтому мы вас увольняем», нет. Но после того как проблему обнаружили, самым «медленным» отделам уделили больше внимания и организовали для них интенсивное обучение. Те, кто не смог перестроиться, быстро устали сопротивляться новому и ушли сами – поняли, что в изменившихся условиях им будет некомфортно. В итоге состав некоторых отделов обновился, и перемены стали происходить гораздо легче.

## Пример 6. «Нейродермит»: когда все чешется

Компания Д, промышленное предприятие. Альметьевск, 2004 г.

Пригласили меня «унять дрожь». Внешне это выразилось в том, что ключевые сотрудники заметно нервничали, что-то активно переставляли, пересаживались с места на место. Запрос был сформулирован как «помогите снизить беспокойство сотрудников». Мы начали работу, и на встрече все как будто «чесались», я наблюдала постоянное физическое движение.

Оказалось, что между сотрудниками и руководством то и дело случались конфликты. У тех и других регулярно возникали желания, которые другой стороне были неинтересны и непонятны. Например, работник просил новую технику или более качественное освещение на рабочем месте, но начальству это казалось неоправданно дорого. Или директор хотел внедрить в компании спортивную культуру и предлагал сотрудникам корпоративные тренировки и соревнования, но те его не поддерживали. То есть это были как бы «второстепенные», необязательные желания, которые не касались непосредственно рабочих процессов, но косвенно все же на них влияли. И каждая нереализованная потребность только усиливала «зуд» и взаимное непонимание.

Как такое вылечить? Нельзя ведь сказать: «Желайте, пожалуйста, меньше». Исполнять любые прихоти подчиненных – тоже не лучшее решение, как и навязывать им все свои идеи в принудительном порядке. Идеальным вариантом было бы провести серьезную работу с обеими сторонами и выявить их более глубокие желания, чего они хотят на самом деле. Это помогло бы найти новые решения и способы взаимодействия, которые устроили бы всех. Но руководство отвергло этот вариант – в тот момент они не были готовы глубоко копать и искать способ договориться.

Так тоже бывает – не все готовы лечить болезнь, иногда просят лишь убрать симптомы.

И пусть это не лучший вариант, но он позволяет начать изменения, а дальше уже проще согласиться на более решительные меры.

Для начала необходимо было разобраться с накопившимся напряжением, каким-то образом его выплеснуть – по-новому, как еще не пробовали. И я нашла решение: предложила сотрудникам творить. Кто-то рисовал, кто-то – читал стихи. До сих пор помню брутального сварщика с очень трогательными стихами Шекспира про розу. При этом другие мужчины (я бы даже сказала мужики) чуть не плакали. Чувствовалось, как много они хотят сказать, и как здорово получилось у них сделать это через творчество.

Так они смогли сублимировать свои желания. И на время мы сняли «зуд». Выполнили задачу. Тогда мне первый (предполагаю, и последний) раз в жизни подарили нефть в бутылочке. Нефть! Это было для них высшим выражением благодарности. И еще одним проявлением творчества.

История на этом не закончилась – с компанией мы проработали около пяти лет, и постепенно мне удалось убедить руководство пойти навстречу сотрудникам и больше прислушиваться к их желаниям. А те, в свою очередь, начали лучше понимать, что предложения директора – это не просто бесполезная дополнительная нагрузка, а действительно важные нововведения, от которых выиграют все.

И вроде бы снова такое простое решение: «слушайте друг друга», «разберитесь в своих желаниях». Но если бы руководители компании не заметили тот самый «зуд», то, возможно, так и не додумались бы посмотреть на проблему глубже и по сей день продолжали бы ругаться с сотрудниками. Очень важно вовремя разглядеть симптомы, именно они подсказывают нам решения.

## **Пример 7. «Инфекция»: когда болезнь приходит снаружи**

Компания 3, онлайн-курсы. 2018 г. Здесь снова все началось с «зуда», но причина у него оказалась другая – инфекция. Инфекционное заболевание отличается тем, что «возбудитель» болезни попадает в организацию извне.

В компании собрались активные сотрудники: все они фанатели от обучения, постоянно развивались, не упускали возможности узнать что-то новое. И в какой-то момент решили поучиться продажам у именитого специалиста, но выбор оказался неудачным: на его курсе они набрались негатива и спорных решений и принесли это все в свой коллектив. «Заражение» произошло. И начался «зуд» – перестановки, дразги, закручивание гаек.

Тут полезно вспомнить про иммунитет – если он крепкий, то организм вполне может быстро разделаться с инфекцией и не дать ей распространиться. Но ослабленный иммунитет с этим не справится.

Так и здесь: в команде уже зрел внутренний конфликт, копились противоречия, и «инфекция» быстро всех захватила.

Что делать в таком случае? Хорошо бы найти причину – так можно точно с ней побороться. Но еще важнее укрепить иммунитет: «почистить» себя, компанию и внутренние процессы, чтобы всю вашу систему ничего не засоряло. Если сделать это качественно, то, возможно, и инфекцию искать не придется – сама исчезнет, не устояв перед отлаженными процессами.

С компанией 3 мы так и поступили: взяли воображаемые швабры и веники и хорошенько все «почистили» – у меня есть целый арсенал техник и приемов на этот случай. Понемногу выправили отношения в команде, разобрались с конфликтами. Сотрудники признавались потом, будто им даже дышать стало легче. Да, так это и работает.

\* \* \*

Вот всего несколько примеров того, как могут проявляться «болезни» организаций – и в каждом случае было очень важно вовремя заметить симптомы. Есть ли что-то подобное в вашей компании? Может, вам пришел на ум еще какой-то «диагноз», которого не было в этом списке?

Предостерегу от поспешных действий: если вдруг сразу же захотелось бежать и кого-то «лечить», или обвинить какой-нибудь отдел во всех своих бедах, пожалуйста, остановитесь. На данном этапе мне важно было растормозить немного ваше чутье, продемонстрировать общий принцип и разнообразие вариантов – бесконечное разнообразие на самом деле, можно отдельную книгу написать только с одними примерами.

Вы уже могли почувствовать вероятные пути решения своей проблемы – дайте им немного «повариться» в вашей голове. А пока читайте дальше: от конкретных примеров мы переходим к базе – разберемся с основами психосоматики и важными для нас закономерностями.

## Часть II. Психосоматика организаций

### Глава 1. Что такое психосоматика

Даже не сведущие в медицине люди часто подмечают, как от волнения или тревожных мыслей у них поднимается давление, усиливаются боли в желудке или обостряется аллергический зуд. И заключают – «все болезни от нервов». Можно сказать, что именно в этот момент они задаются вопросами психосоматики.

Психосоматика (др.-греч. «психе» – душа, «сома» – тело) исследует, как психологические факторы влияют на соматические, то есть телесные, процессы.

Вопрос этот не нов: многие статьи по теме (в том числе некоторые из моих) начинаются с рассуждений Гиппократ и Сократа. Здоровье – это гармония человека как внутри себя, так и при контакте с внешним окружением; нет телесной болезни отдельно от души – подобным идеям уже больше 2500 лет, но многое в этой области еще только предстоит открыть и осмыслить.

Сам термин «психосоматический» впервые в медицинской литературе использовал немецкий врач Иоганн Хайнрот в 1818 году. Со временем стало появляться все больше работ, пытающихся с рациональной точки зрения объяснить связь душевного и физического состояний больного. Лечит ли человека только лекарство, или отношение врача тоже влияет на выздоровление? Как объяснить, что многие недомогания проходят самостоятельно?

Большой вклад в развитие психосоматики внесли психоаналитики, особенно Зигмунд Фрейд. Он и его соратники раз за разом показывали, как улучшалось физическое состояние их клиентов, обращавшихся изначально только за психологической помощью. Это было важное дополнение к развитию классической медицины, которая исследовала болезни тела исключительно на соматическом уровне, как самостоятельное явление.

С тех пор врачи и психологи, психиатры и психотерапевты со всех сторон исследуют этот вопрос. Появилось множество идей и концепций. Правда, психическое состояние человека не так-то просто свести к формулам и правилам, слишком это сложная система.

Тем не менее, жизнь дает человеку гораздо больше опыта, чем может измерить наука. Мне важно это подчеркнуть, так как у темы психосоматики все еще достаточно противников. Скептики отказываются верить ее идеям, пока не получают достоверных научных данных. И тем самым закрывают себе один из возможных путей к исцелению и улучшению качества жизни. Пусть так. Моя задача – показать вам новый путь, а идти по нему или нет, каждый решит сам.

Однажды, когда я еще работала психологом в детской больнице, меня пригласили к пятнадцатилетнему Вите, который попал туда с переломом обеих ног. Ему оказали травматологическую помощь, кости к тому времени уже срослись, но он категорически отказывался вставать на ноги из-за страха упасть. После психокоррекционной работы Витя решился подняться с постели и понемногу начал ходить по палате. Но затем расстроился, что теперь всегда будет «ходить с палочкой, как инвалид». Мы продолжили индивидуальную работу, справились и с этим ситуативным депрессивным состоянием. Мальчик наконец переключился на позитив. Появилась вера в свои силы и в способность восстановить здоровье. Через некоторое время я увидела Витю уже вне стен больницы, на улице с девочкой. Он был без палочки и даже не хромял, всю шутил и улыбался. Посмотрел на меня искоса, прошел мимо, но я слышала его тихое «спасибо».

Ускорил ли выздоровление мальчика его приобретенный позитивный настрой? Мой ответ – да. Можно спорить, каким именно образом он помог, строить цепочки связей между

нематериальной уверенностью и конкретными, осязаемыми больными ногами, но одно могу сказать точно – связь есть.

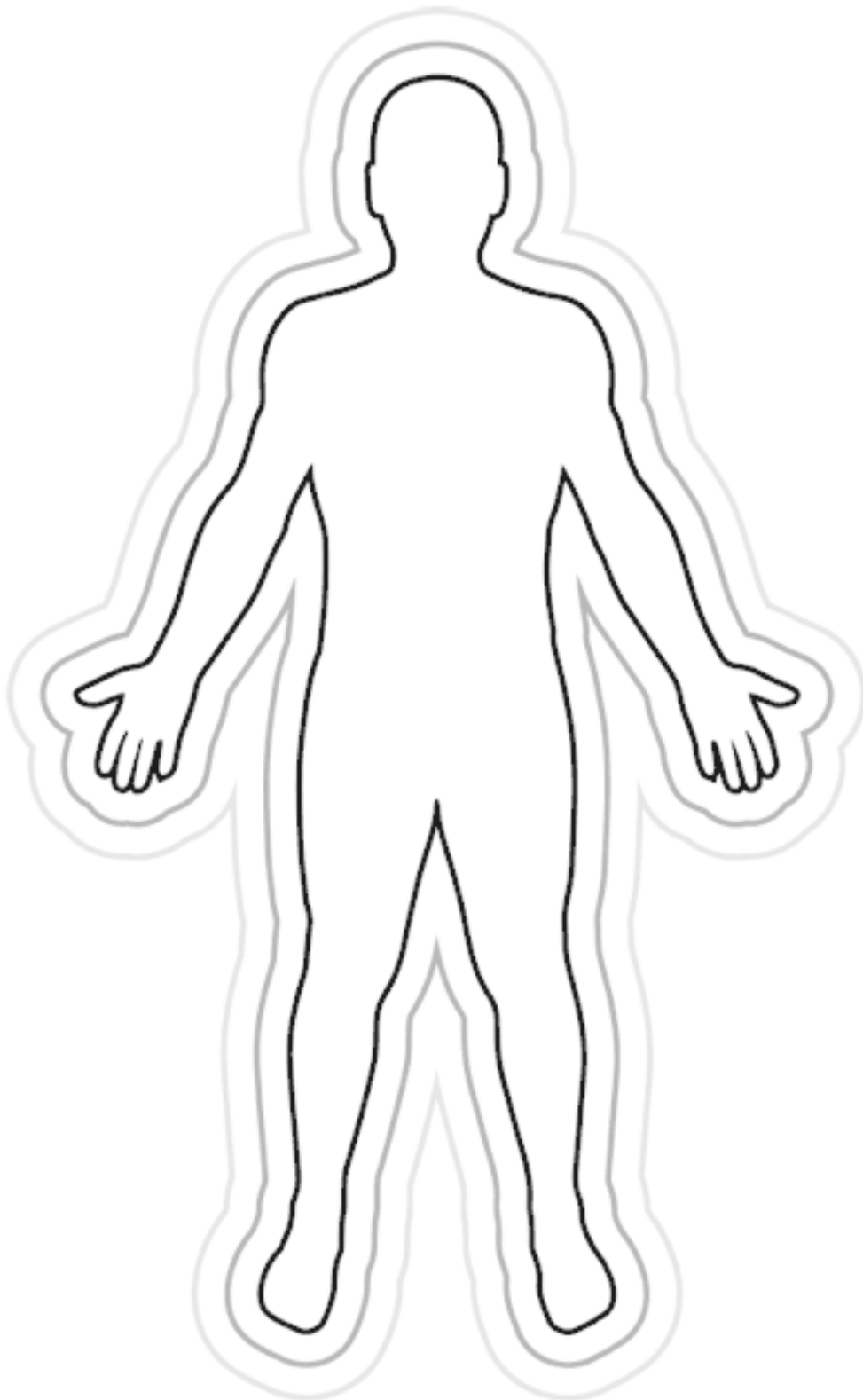
Признание и исследование таких связей дает более глубокое понимание телесных процессов. Ведь человек представляет из себя систему, все элементы которой непрерывно влияют друг на друга. Различные теории объясняют это немного по-разному. Я соединяю в работе сразу несколько методов: аналитическую психологию (это моя основа), нейролингвистическое программирование (НЛП), юнгианский анализ, эриксоновский гипноз, позитивную психологию и другие – такой подход называется полимодальной психотерапией<sup>2</sup>. И все это дает мне инструменты для работы с психосоматикой.

Современное представление о психосоматике часто выходит за рамки заболеваний и определяет ее в целом как «телесное отражение душевной жизни человека»<sup>3</sup>. Но важнее увидеть в ней систему: психосоматика как совокупность психологических и медицинских знаний объединяет все части человека (его психику, душу, тело) в единое целое и призывает к интегративному подходу в лечении.

---

<sup>2</sup> Автор метода полимодальной психотерапии – врач-психотерапевт В. В. Макаров.

<sup>3</sup> Сандомирский М. Е. Психосоматика и телесная психотерапия: Практическое руководство. – М.: Независимая фирма «Класс», 2007.



Про душу мы еще подробнее поговорим в четвертой части книги, а пока вернемся к заболеваниям. Какие из них считаются психосоматическими? По определению, в этом случае

должны присутствовать телесные проявления, а также психологические факторы, из-за которых болезнь возникла или обострилась.

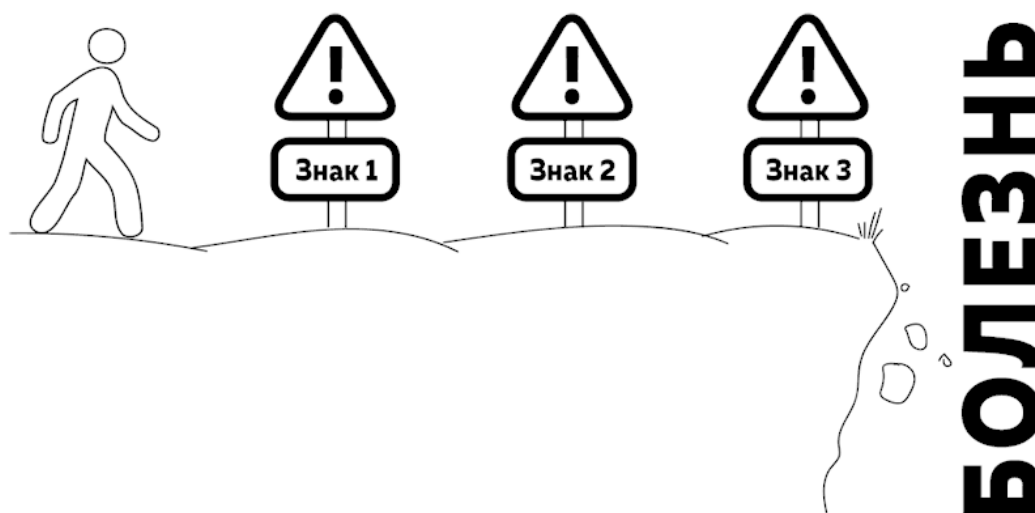
Один из основателей психосоматики, американский врач-психоаналитик Франц Александер, выделил в середине XX века так называемую «святую семерку», но этот список постоянно пополняется: сейчас к психосоматическим относят ишемическую болезнь сердца, гипертонию, язву желудка и двенадцатиперстной кишки, бронхиальную астму, нейродермит, неспецифический язвенный колит, кожные заболевания, заболевания дыхательных путей, аллергии и многое другое.

Любая боль и физическое недомогание – это прямой сигнал организма о том, что пора что-то изменить или в самом себе, или в своей жизни.

Далеко не все сегодня признают эти болезни психосоматическими. Но психологические факторы так или иначе влияют на их течение, и могут усугубить или облегчить процесс – вспомните пример Вити с переломом ног.

При этом ведь заболевает человек не сразу. Сначала тело обязательно посылает нам знаки, незначительные, но заметные.

Очень важно этот сигнал распознать и понять.



Сначала пример не из психосоматики: что будет, если человек схватит кастрюлю с кипящей водой голыми руками? Вряд ли он продолжит крепко ее держать, преодолевая боль от ожога. И вряд ли пойдет пить обезболивающее, чтобы иметь возможность все-таки взяться за эту кастрюлю без прихватки. Это прямая угроза здоровью, поэтому человек прекратит свои действия, даже не успев их осознать. Не хочешь, чтобы жгло, – измени поведение, брось кастрюлю.

Но большинство сигналов нашего организма не такие очевидные. Например, человек страдает от повышенного давления, и не раз, не два, а регулярно. Что делать?

Можно проигнорировать симптом – это же «всего лишь» давление, «я же не умираю прямо сейчас». Тогда организму придется «сигналить» активнее – например, проблемами с сердцем.

Можно пить таблетки от давления и продолжать вести привычную жизнь. А что, давление больше не беспокоит, мало ли, что его вызвало.

И третий вариант – разобраться с причинами заболевания. Скорее всего, придется скорректировать свое поведение и привычки. Поработать с психологом, чтобы сделать это быстрее и легче. Изменить свою жизнь, добавить в нее то, чего не хватает для гармонии.

Ксения пришла ко мне с диагнозом «рак». Она уже прошла первый курс лечения и понимала, что дело тут не только в физиологии – чтобы действительно поправиться, нужно поработать и со своим психологическим состоянием.

Оказалось, что ее творческий потенциал не реализовывался в полной мере. Когда ей диагностировали рак, Ксения осознала, что уже задолго до этого в организме происходили изменения: сначала головные боли, затем утомление и апатия. Все эти симптомы проявлялись только тогда, когда нужно было выполнить что-то неприятное по работе. Как только возникали задачи по душе, голова прояснялась; девушка буквально летала и чувствовала себя здоровой. Но это происходило все реже и реже. В основном работа не радовала ее.

Довольно долго Ксения игнорировала сигналы, но через какое-то время заметила их и начала описывать в дневнике. Это помогло нам быстро разобраться в ситуации и договориться с ее организмом. Еще в процессе нашей работы Ксения стала видеть очень полезные сны – информативные, светлые, многое ей объяснившие. И сама работа проходила в творческом полете. Болезнь отступила. Уже много лет девушка здорова. И если вдруг возникают недомогания, она уже знает, что к чему, и вовремя на это реагирует, слушает себя.

К подобному слушанию я веду и вас. И да, мы говорим в том числе про работу с организациями – как вы увидите дальше (и как уже могли увидеть в примерах из первой части), все связано. Вы руководитель или собственник компании, ваши решения и настроения отражаются на ней. А значит, и к себе придется прислушаться внимательнее.

Как в человеке душа и тело едины, и нет болезни отдельно от души, так и в организации есть подобные связи.

Вы можете столкнуться с самыми разнообразными психологическими причинами проблем: негативные мысли и эмоции, блокирующие убеждения, конфликт ценностей, невозможность самореализации – все это лежит в основе заболеваний и человека, и организаций.

Например, компания переживает кризис – это как бы «телесное» проявление. Решение проблемы найдется в ответе на вопрос: какие эмоции и мысли есть сейчас у «коллективного сознания» компании? Причина может оказаться в конфликте нескольких работников или в сопротивлении целого отдела, или даже в ограничивающих убеждениях одного человека, особенно если этот человек обладает серьезным влиянием. Например, кто-то из руководителей считает, что существующей прибыли достаточно – помните петербургскую компанию «под колпаком» из введения? Убеждение одного из собственников привело к застою всей организации.

Или, например, компания как белка в колесе: все бегут, бегут. Некогда обдумать, проанализировать ее состояние. В результате сотрудники много ненужных дел выполняют, не используют новшества, потому что некогда, все замыленные. Рано или поздно это выльется в проблемы – можно их избежать, если регулярно прислушиваться к тому самому «коллективному сознанию», вовремя «оздоравливать» организацию.

Когда я начинала исследовать тему психосоматики организаций, то использовала ее только при работе с теми, кто вдруг понял, что его компания «больна» (снизилась прибыль, забуксовал рост, возник внутренний конфликт, и т. д.), и решил ее исцелить. Но однажды мой давний клиент сказал:

– Ты ведь можешь не только больным организациям помогать. У нас сейчас нет горящих задач, мы просто хотим оздоровления, поэтому работаем с тобой.

И я задумалась: ведь правда, не все руководители начинают решать проблемы только тогда, когда они становятся очевидны.

Некоторые предчувствуют дисгармонию при внешне нормальном развитии и стараются улучшить даже то, что как будто и без того хорошо работает.

Так же, как и человек, который не будет тянуть до заболевания, а, будучи еще здоровым, пойдет к психологу и начнет анализировать свою жизнь. Просто потому, что чувствует потребность в этом.

Так вот, в психосоматике организаций тоже не обязательно ждать болезни – эти же методы работают и на профилактику, или оздоровление, как сказал мой клиент. В книге я не разделяю эти два процесса, оба буду называть «исцеление». Все описанные здесь идеи пригодятся на любом этапе, не только когда проблема дошла уже до крайней стадии.

И прежде чем перейти к следующей главе, хочу обратить ваше внимание на один важный момент. Я уже коснулась его в этой главе, но подчеркну еще раз отдельно: не игнорируйте физические симптомы (ни у себя, ни у организации). Да, я буду рассказывать о психологических факторах, о душе и прочих тонких материях – это очень важно. Но если у вас в руках горячая кастрюля, то одни только медитации и работа с установками не защитят от ожога – кастрюлю все-таки придется отпустить, а обожженное место обработать мазью.

Я всегда рекомендую клиентам сходить к хорошему терапевту и проверить больной орган. Начала это делать еще в детской больнице – вдруг малыш проглотил мелкую игрушку? Когда исключены причины физиологического характера, можно уже работать с мыслями и эмоциями, отношениями. Такой подход позволяет успокоиться, растворить все страхи и начать анализировать.

Взрослые обычно игрушек не глотают, но тоже могут проигнорировать очевидные и легко решаемые причины. Андрей обратился ко мне с болями в желудке. Он сказал: «Это точно психосоматика. Помогите разобраться с причиной в мыслях и эмоциях». Я все-таки настояла на его визите к врачу – и не зря. В процессе разговора со мной Андрей между делом упомянул, что регулярно пьет пищевую соду – «для здоровья». А у терапевта выяснил, что ему нельзя ее пить из-за кислотности желудка. Решение оказалось элементарным – отказаться от соды; а могли бы до бесконечности искать психологическую причину.

В организациях принцип тот же.

У компании М было мало заказов. Руководитель не мог понять причину – вроде бы все они делали для того, чтобы угодить покупателям. Ну очень клиентоориентированная организация. А заказов все равно мало. Поговорили с сотрудниками и выяснили, что у них не реализована возможность заказывать продукцию онлайн. При этом клиенты – в основном студенты, им было бы удобно покупать через интернет. Но бухгалтер считала, что это сложно и дорого, и не давала добро. А у руководителя практически не было опыта работы в онлайн – и никто не задумывался, насколько это может быть важно. В итоге все решили на простом «физическом» уровне: организовали прием онлайн-заказов, и продаж стало гораздо больше. Попутно повысили грамотность всей компании по новшествам интернет-маркетинга.

Если вы читали эти примеры и думали «со мной бы такого не произошло, уж такую-то ерунду я бы увидел», позвольте привести историю уже не из клиентской практики, а из моей собственной жизни.

История произошла, когда я уже довольно долго занималась психосоматикой, имела большой опыт медитаций, проработала немало своих недугов. В какой-то момент начались проблемы со здоровьем. Чувствовала усталость, не хватало сил. Я искала причины в мыслях и эмоциях; решила, что слишком много работаю. К тому же тогда общалась сразу с несколькими непростыми клиентами, много энергии на них уходило. Пробовала регулировать нагрузку. Медитировала. Но почему-то становилось все хуже и хуже. И так продолжалось лет пять, представьте себе! В какой-то момент и медитировать уже не могла, тело не давало.

## **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.