

# **Интегральная методология и недирективные управленческие антропопрактики развития бизнеса «на перспективу».**

## **Практика сопровождения индивидуального и корпоративного клиента (экологический коучинг). Часть 1.**

В.В. Можайский

*В статье представлены альтернативный подход и метод психологической работы в области профессионального, карьерного развития и создания собственного бизнеса, развиваемые около двадцати лет в процессе психологического и бизнес-консультирования, бизнес-тренингов, психологического сопровождения бизнеса, психотерапии. Подход и метод нацелены на эффективное решение управленческих задач, развитие персональной и организационной эффективности, индивидуальной мотивации управленца и мотивации персонала организации, стрессоустойчивости, креативности, обучаемости, способности распоряжаться своим временем, работать в команде, эффективно коммуницировать, разрешать конфликтные ситуации и др. «Деловая» сторона человеческой жизни (бизнес, карьера, профессия) рассматривается во взаимосвязи с «личной» (эмоции, физические реакции и состояния, психофизическое здоровье, отношения), т.к. их разделение искусственно и, зачастую, нецелесообразно. Практичность, эффективность и уникальность подхода и метода заключается и в том, что он учитывает «культурные коды» - национальный менталитет и характер, социально-политическую и экономическую историю нашей страны, традиции, сформированные исторически и находящиеся под влиянием глобальных изменений в современном мире. Даны примеры из практики профессионального, карьерного и бизнес-консультирования.*

**Ключевые слова:** коучинг, психологическое сопровождение, недирективные антропопрактики, профессиональное и карьерное развитие, методология и метод работы с управленческими задачами, индивидуальное и организационное наставничество, иерархия потребностей, «зона ближайшего развития»

*«...практика входит в глубочайшие основы научной операции и перестраивает её с начала до конца; практика выдвигает постановку задач и служит верховным судом теории, критерием истины; она диктует, как конструировать понятия и как формулировать законы»*

*Л.С. Выготский*

### **1.1. Коучинг по существу: взгляд из жизни, практики и теории**

В российском пространстве бизнес-обучения, направленного на решение различного рода бизнес-задач, наблюдаются качественные скачки в развитии практических методов персонального и организационного развития, в частности индивидуального и командного коучинга (порой опережающие западные аналоги), привносящие и рождающие типично свое оригинальное и эффективное. И пусть специальных исследований на этот счет пока не проводилось, насколько мне известно, тем не менее, эти качественные процессы уже достаточно хорошо заметны «невооруженным глазом» в сравнительном анализе стилей, характера и глубины работы западных мастеров коучинга, приезжающих в Россию и проводящих свои обучающие программы, с работой российских специалистов в этой области.

Данный качественный сдвиг произошёл, на мой взгляд, во многом, благодаря обогащению западных школ коучинга в российских условиях достижениями современной практической и академической психологии, во многом, безусловно, отечественной. Многих российских специалистов в области персональной и организационной эффективности сегодня уже не очень устраивает англоязычный термин «коучинг», особенно, в традиционном его понимании, с характерным западным культурально-философским подходом в восприятии человеческой жизни и ее организации вообще [4, с. 121]. Основными доминирующими и взаимосвязанными характеристиками такого подхода в западных антропопрактиках являются профицит «технологичности» и дефицит «целостности», порождающие, в свою очередь, часто неоправданный редукционизм в этой работе и низкий уровень эмпатии, необходимый для глубокого понимания конкретной проблемной ситуации и клиентского запроса. Судя по всему, практически любая антропопрактика, помещённая в определённые жесткие технологические рамки, зачастую, неоправданно сужает и ограничивает возможности эффективного взаимодействия между специалистом и его клиентом, делая этот процесс менее продуктивным<sup>1</sup>, хотя внешне более упорядоченным.

Историческое и культуральное «противостояние» между западной и отечественной ментальностью, для которой технологичность (в том числе западная терминологичность) особенно в человеко-ориентированных практиках не всегда «ко двору», вполне естественно и закономерно. Прав был, вероятно, Лев Гумилёв, назвавший Россию, натёршимся между Востоком и Западом «хрящом», интегрировавшим ранее и продолжающим интегрировать сегодня западный и восточный подходы к организации жизни вообще и решению различного рода задач в частности. Подразумевается, что хрящ – достаточно однородное целостное образование, возникающее в результате определённых многосложных процессов в организме. Это же говорит и о том, что продуктивное диалектическое разрешение этого конфликта в психологической практике в бизнесе, исходя из многосложности и взаимодействия разных культур и менталитетов в данном конкретном месте и в данное конкретное время вполне возможно. Именно практика и показывает, что это противостояние вполне продуктивно реализуется во взаимодействии с клиентом. К слову сказать, в почти утерянной отечественной традиции верхне-волжских офенейско-морохов было многое, что сегодня есть, в том числе и в коучинге, впрочем, и в современной психотерапии также [1]. Тем не менее, отечественное старославянское понятие «пестун» (воспитатель, наставник) отдаёт старообрядчеством, а само понимание процесса пестования, судя по всему, практически утрачено, не считая различных форм наставничества и послушания, в том числе, директивных их форм, принятых в современной христианской религиозной практике. Более близкие нам светские понятия «наставник», «наставничество», похоже, надёжно запутаны на сегодняшний день множеством современных педагогических и психологических теорий.

Опора на понятие «коучинг» в подобной практике – это, своего рода, дань времени, в котором данный термин более приемлем для «уха» современного бизнесмена. Этот термин, вероятно, более заточен под его деловое и «бизнес-плановое» сознание в то время, как понятия «психолог», «психология» воспринимается современным деловым человеком по многим причинам, разбор которых не входит в формат этого текста, достаточно сложно. Коучинг и его технологически чёткий процесс

<sup>1</sup> Если под продуктивностью понимать развитие человека в самом широком смысле слова, в том числе профессиональное и личностное, способность найти СВОЁ дело и развиваться в нём, а не способы стремительного продвижения в карьере и выколачивания денег из всего, что подвернётся (хотя для многих сегодня именно это и становится «своим делом»).

вообще воспринимается с энтузиазмом сегодня всеми, кто изголодался по конкретике в вопросе профессионального и карьерного развития, построения своего дела после долгих лет идеологического тумана советской системы, не дававшей, по понятным причинам, такой возможности.

Сегодня уже все более отчетливо, на мой взгляд, проступают содержательные, понятийные и терминологические контуры процесса бизнес-консультирования, психологического сопровождения клиента и развития своего дела в современных условиях отечественного бизнеса и экономики. Так, термин «экологический» стал результатом компромисса между западной технологией в человеко-ориентированной работе и моим опытом работы с бизнесменами и руководителями разного уровня, где в своё время начал формироваться описываемый подход и метод – *интегральная методология профессионального и карьерного развития, построения бизнеса и практика сопровождения индивидуального и корпоративного клиента (экологический коучинг)*.

Корни метода, безусловно, уходят не только в поиск компромиссов при встрече с традиционными школами коучинга или консультативную и тренерскую работу в области бизнеса. Прежде всего, эти корни уходят в практику коррекционной и психотерапевтической работы с разными людьми (по возрасту, полу, психотипу, статусу...). То, что сегодня стало центральным предметом работы коуча – оптимизация процессов целеполагания, мотивация, продуктивное и творческое мышление, развитие коммуникативных компетенций, принятие оптимальных решений, способность работать в команде и стрессоустойчивость и т.д.), часто было вторичным «незапланированным» эффектом психотерапевтической работы, направленной на решение проблем эмоционально-психологического и физического состояния клиента.

В процессе психотерапевтической практики это нельзя было не заметить. Работа с вытесненными аффектами, дискомфортными психофизическими реакциями приводила к выстраиванию, развитию, оптимальному функционированию перечисленных функций человеческой психики, в том числе «высших психических» (Л.С. Выготский) и организма в целом. При этом не требовался специальный тренинг «трансформации проблемы в решение задачи», «развития коммуникативных способностей и ассертивности», «мотивации» и т.д. Эти психологические личностные функции (компетенции), предпосылка к развитию которых изначально заложена природой, выстраивались самостоятельно, когда подопечный психотерапевта избавлялся от «чёрной энергетической дыры» внутренних дискомфортных состояний, на которые растрачивается психо-эмоциональная энергия.

Очевидно, у человека, подобно дереву, есть глубинная корневая система со своим уникальным наполнением – личностной феноменологией – эмоции, сложные чувства, потребности, мотивы, система ценностей и взглядов на мир, связанная с ними энергия и психофизический тонус. Также очевидно, что существует непосредственное влияние этой корневой системы, благодаря жизненной энергии, на «ствол» и «крону» – устойчивость и рост – способность функционировать в окружающем мире, понимать себя, способность коммуницировать, ставить цели и достигать их, находить свою уникальную профессиональную нишу, быть стрессоустойчивым, т.е. развиваться и полно реализовываться. Каждый раз, практика построения контакта с клиентом дает возможность вступить в непосредственное взаимодействие с этой системой, эффективно решая, в том числе насущные повседневные личные, социальные и профессиональные задачи. Подобное взаимодействие – своего рода практический поиск «волшебной кнопки», нажав которую, можно достичь необходимого результата в решении разнообразных задач, являющихся предметом работы в коуча. Этот процесс – искусство естественного и экологичного включения внутреннего драйва – жизненной

энергии клиента через разные феноменальные (часто хаотические) проявления этой энергии – «актуальные сигналы личности» [3] (вербально-когнитивные, невербальные, социальные и духовные), актуализирующиеся в процессе взаимодействия со специалистом.

Помимо метафоры «дерева и его корневой системы», образно описывающей подобный процесс взаимодействия с клиентом, на мой взгляд, вполне уместна метафора игры «кёрлинг», когда тем удачней движется камень по игровому полю, чем лучше расчищена ему дорога и придано необходимое направление. То есть описываемый подход и метод, помимо прочего (развитие ресурса за счёт раскрытия и поддержания сильных сторон клиента), работает с чертами и состояниями, которые затрудняют естественный процесс его устойчивой продуктивной деятельности. Метафора «джаза» – свободного импровизационного взаимодействия музыкантов, исполняющих джазовую композицию, по-моему, также подходит для описания процесса контакта между специалистом и клиентом. Она иллюстрирует потенциальную способность людей слушать и слышать друг друга, свободно вступать во взаимодействие, импровизировать, взаимно отражая реакции друг друга, извлекая музыку взаимного общения (в том числе, делового) здесь-и-теперь, рождая интересный, полезный, приятный и взаимно обогащающий диалог.

## **1.2. Практика сопровождения клиента: предмет и задача**

*(«пересечённая местность» метода, описание случаев из практики)*

Задача разрешения конкретной проблемы (индивидуальной или организационной), всякий раз возникающая перед специалистом (коучем, консультантом, бизнес-тренером) и его клиентом, безусловно, требует, прежде всего, понимания базовой природы человеческого поведения (индивидуального и социального), его особенностей, требует понимания критериев эффективности человеческой деятельности, организационной эффективности. Что такое человек в самом широком смысле слова, включая не только индивидуальные психические и физические аспекты, но и аспекты его социального, профессионального поведения, адаптации, специфический процесс познания человеком себя и окружающего мира?

Я не буду оригинальным, если скажу, что любой вид человеческой деятельности, поведение (профессия, род занятий, увлечения) – это результат естественной природной и социальной активности человека со своим индивидуальным характером, темпераментом в определённых социальных, исторических, экологических условиях. В этой деятельности выражено естественное стремление человека к самореализации, личность проявляет себя через деятельность, в том числе через неё формируется, познаёт мир и познаётся окружающими людьми через эту деятельность, накладывая отпечаток, в свою очередь и на своё природное естество, и на окружающий природный и социальный мир. Подобный взгляд на человеческое поведение не нов для психологии и для тех, кто не имеет прямого отношения к психологической науке, но чувствовавших когда-либо импульс к самореализации – *«внутренний императив, заставляющий нас быть именно тем, а не другим...»* (Х.Ортега-и-Гассет).

Тем не менее, абсолютно правильной и единственной теории, объясняющей феноменальное человеческое поведение, на сегодняшний день не существует. Теорий личности, человеческого поведения великое множество. Судя по всему, таковая (единая и правильная) появиться и не может, так как, сколько будет людей, научных школ в разных временных и культурных условиях, желающих составить себе о человеке «устойчивое и единообразное представление» (М.Монтень), столько и будет различных концепций. Вероятно, в этом проявляется одна из констант человеческого поведения и

восприятия – они всегда *субъективны*. Объективным аспектом поведения остаются лишь физиологические закономерности деятельности организма, являющиеся универсальными для любого организма (и не только человеческого). Кроме того, универсальными можно назвать и некоторые эмоционально-психологические реакции, наблюдаемые, как правило, у любого человека, особенно в стрессовых ситуациях.

С учетом физиологии, можно определённо утверждать, что поведение человека подвержено, главным образом, влиянию своих осознанных или неосознанных мотивов, потребностей, предпочтений, эмоций, устремлений, ценностных установок и взглядов на жизнь, которые в свою очередь зависят от индивидуальных особенностей (темперамент, характер), а также социальных факторов (семейное воспитание, образование, экономические и общественно-политические условия жизни) и факторов природных (окружающая среда обитания, экология). Некоторые из этих факторов (1. мотивация, 2. мнение окружающих людей) В.П. Зинченко называет соответственно 1. «эффектами пристрастности» и 2. «эффектами конформности» [2]. Очевидные, наблюдаемые факты физического и психологического развития личности, а также процессы физического и психического разрушения и деградации, дают основание рассматривать её в качестве «потенциально развивающейся» (К. Роджерс), равно как и потенциально деградирующей «системы».

По сути, многообразие научно-практических подходов во взгляде на человеческое поведение, в решении актуальных задач человеческой жизни иллюстрирует и различные варианты удовлетворения основной человеческой потребности – наиболее оптимальной (счастливой, комфортной) организации своей жизни. Естественно, данный процесс у разных людей происходит совершенно по-разному, с большим или меньшим успехом, где под критерием успеха можно понимать не только само достижение определённых жизненных целей (ситуативных или отсроченных), но и то, как эти цели достигаются. Последнее имеет большую вариативность в человеческом сообществе, находящуюся на отрезке между двумя полюсами. На одном – дикие и архаические способы достижения своих целей, основанные на разных видах психологического и физического насилия, порой возведённые в ранг социального строя и формы государственного управления (диктат тоталитарного государства), на другом – культурные, основанные на способности человека к взаимопониманию и равноправному взаимодействию (либерально-демократическая форма социальных отношений)<sup>2</sup>.

Видение человеческого поведения, в контексте «среда – организм - личность – социальная группа (организация) – общество» даёт определённое видение и направление работы консультанта с человеком, организацией, разрешающих свои актуальные задачи и потребности, а также дает стратегию работы по поддержанию их жизнеобеспечивающей функции и тактику поиска оптимальных путей и способов удовлетворения своих жизненно важных потребностей. На этом этапе, естественно, возникают вопросы:

- как это делать?
- что приводит консультанта к нахождению соответствующих тактических способов его конкретных действий в работе со своим подопечным?
- какие действия консультанта поддерживают жизнеобеспечивающую функцию личности, организации, способствуют личностному, организационному развитию и эффективности?

---

<sup>2</sup> Идея перехода от одного полюса к другому, в виде поэтапного превращения натуральных психических функций в культурные формы, кроме прочих, положена в основу теории «культурно-исторического развития личности» (Л.С. Выготский).

- в каких феноменальных явлениях эта функция проявляется?
- как продуктивно взаимодействовать с ней?
- какие действия коуча, психолога, бизнес-тренера входят в противоречие с ней, неизбежно порождая в итоге усугубление проблем своего клиента?

Казалось бы, ответ лежит на поверхности, впрочем, часто так оно и есть. Задача консультанта – понять и удовлетворить потребности своего клиента. Всё так просто! Но что делать, когда клиент сам не очень хорошо осознаёт и выражает свои истинные потребности и намерения? По этой же причине он не способен и к нахождению адекватных способов их удовлетворения (на то он и клиент), то есть вроде бы чего-то хочет – всё-таки, живой человек! Зачастую, это самостоятельное и аутентичное «хочет» либо отсутствует либо крайне искажено влиянием извне, либо настойчиво напоминает потребность наркомана в очередной дозе. Чем не потребность!?! Но «от чего-то» удовлетворение этой потребности приводит всё к большему и большему разрушению его организма, личности, ухудшению качества социальной жизни, усугублению организационных проблем, если говорить об организации<sup>3</sup>. «Засад» и «ловушек» на этом, казалось бы, таком понятном и простом пути предостаточно.

Так, многие специалисты помогающих профессий знакомы с подходами в области психотерапии (например, рожерианский, гештальт), в основе которых лежит идея раскрытия потенциала личности, развития человеком самостоятельной способности разрешения своих проблем, удовлетворения жизненно важных потребностей (как биологических, так и духовных). В этих подходах ключевое значение имеет самостоятельное понимание клиентом своего потенциала и путей его реализации. Именно в этом месте порой и начинается самое интересное и важное, что напрямую влияет на успех дальнейшего взаимодействия коуча, психолога, бизнес-консультанта со своим клиентом. Некоторые специалисты напрямую так и задают своему клиенту вопрос: «чего бы вам хотелось в нашей работе?». И тут же получают соответствующую реакцию. Особенно от клиента, который не догадывается, что его «счастье» в том, чтобы научиться распознавать свои актуальные потребности, при этом именно свои, аутентичные, а не навязанные кем-либо извне, понимать их иерархию (что наиболее важно), творчески и самостоятельно подходить к поиску способов их разрешения и т.д. В лучшем случае, клиент говорит: «вы эксперт, вот и скажите, чего мне нужно делать!». В худшем – «с хорошей миной при плохой игре» мягко отказывается от услуг странного специалиста, находя массу объяснений в виде «объективных причин», из-за которых он не может с ним взаимодействовать.

Как быть при таком положении дел? Как объяснить своему клиенту, что ты, конечно, эксперт, и вопрос такой задаёшь не случайно потому, что понял нечто, пройдя определённый путь осознания себя, своих потребностей, свой путь становления. В том и заключается одна из «ловушек», что клиент этого пути не проходил. Напротив, в условиях существующей культуры и социальных традиций (семейных, образовательных, религиозных) не только клиент, но и большая часть людей, получают *избыточный* опыт нарочитого определения кем-либо извне направления их жизни, удовлетворения потребностей. Как правило, всегда в социальном окружении многих людей есть кто-либо, кто директивно навязывает свою картину миру и способ

<sup>3</sup> Если говорить об индивидуальной работе, то подобная «психологическая наркомания» может выражаться в неодолимом желании человека непременно получить от психолога (коуча, к примеру) совет «как жить?» или подтверждение своей правоты, своей исключительности, в потребности переложить ответственность за свои действия на других (это привычно, приятно и удобно). Если говорить об организационном коучинге, то речь, как правило, идёт об ошибочно выбранных организационных целях и стратегиях, в которые вкладывается много усилий, веры, амбиций, требований. Такое коллективное заблуждение, как правило, заканчивается развалом организации.

удовлетворения своих жизненно важных потребностей. Такой клиент вправе требовать от консультанта конкретных советов, знаний и предложений, его активности и инициативы. ОН ТАК ПРИВЫК! Других вариантов поведения и решения проблем он не знает, и это не вина его, а беда. С одной стороны, клиент хочет, чтобы специалист решал за него его проблемы и задачи (при этом, клиент «всегда прав»), с другой – клиент часто и совершенно оправданно сознательно и бессознательно сопротивляется такому стилю работы, так как это кризисный путь, ведущий к деградации, а не развитию.

Зря ли описано столько форм сопротивлений клиента, например, в психоаналитическом, гештальт и других подходах? Один из важнейших, на мой взгляд, аспектов такого сопротивления коренится в том, что при директивном подходе специалист, по сути, «отбирает» возможность прохождения клиентом своего индивидуального жизненного пути, опираясь на развитие своего собственного видения себя и своей жизни. Похоже, в таком сопротивляющемся поведении клиента проявляется, отнюдь не «фрейдистское» его «стремление к смерти», но инстинктивное стремление к жизни, только к своей, самостоятельной и аутентичной. Таким образом, специалист взаимодействует с клиентом, находящимся часто в амбивалентном состоянии по отношению к взаимодействию с ним и испытывающим фрустрацию.

В такой неоднозначной ситуации многое зависит от личности консультанта, его профессионального и жизненного опыта. Если он не боится создавшейся неопределённости и напряжения, имеет опыт взаимодействия с таким клиентом, достаточно пластичен, то он ищет компромисс в процессе *последовательно развивающейся беседы*, диалога, обмена мнениями, достигая таким образом определённой общности взглядов на данную проблемную ситуацию. Так и начинается конструктивное *развивающее сотрудничество* в этом взаимодействии. Если вышеперечисленные качества отсутствуют либо недостаточно развиты, начинается суета, с «хорошей миной при плохой игре» уже самого консультанта. Начинается предложение с его стороны «самых эффективных!!!» технологий и матриц, тестов и диагностик, курсов и т.д. В общем, всей той «братской могилы» профессиональной информации, находящейся в голове эксперта, часто в избытке и хаотическом виде. Финал, как правило, печален. Опять же, в лучшем случае, в итоге может случиться какой-нибудь, как правило, неожиданный (неспецифический) позитивный эффект от такого взаимодействия, в худшем – проблемы конкретного человека или организации усугубляются.

Так, например, одним из популярных сегодня инструментов (методик) индивидуального коучинга является так называемое «колесо жизненного баланса» – некая «модель жизни», изображённая на листе бумаги, разделённая на отдельные «сектора» (время, карьера, деньги, пространство, любовь, семья и друзья, физическое и ментальное здоровье, энергия). В традиционном коучинге это далеко не единственный «инструмент», где по заданной методической структуре, человек должен осуществить внутреннюю личностную работу. Как правило, по сценарию коуч-сессии специалист предлагает эту модель клиенту, который пытается определить в процентном соотношении насколько тот или иной сектор представлен в его жизни. Предполагается, что человек, который таким образом посмотрит на свою жизнь, лучше осознает её «дефицитарные» места (чему он уделяет недостаточно внимания), дисгармонию, превращая её, таким образом, в гармоничное (круглое) колесо. Безусловно, всё это может дать свой позитивный эффект, основанный хотя бы на упорядочивании хаотического восприятия человеком своей жизни или формировании многогранного восприятия её важнейших аспектов.

В контексте излагаемого личностно-ориентированного подхода, предлагаемое специалистом «колесо», как инструмент может быть совершенно неактуально, если, к примеру, клиент переживает какую-то личную драму, захвачен драйвом какой-либо своей идеи, испытывает потребность в живом контакте со специалистом «здесь-и-теперь», без посредства методик, хочет поделиться чем-либо важным и быть понятым в данный момент один на один, без всяких дополнительных «коуч-инструментов»! При этом, именно данное живое человеческое общение, где не отвлечённая формальная модель на бумаге, но живой жизненный опыт специалиста, его внимательность к различного рода состояниям и реакциям своего подопечного становятся необходимым условием самопонимания клиента, его эмоциональной разрядки, как следствие, прояснения головы и самостоятельного видения решения проблемной ситуации, бизнес-задачи и т.д. Проблема действительно трансформируется в решение задачи, но за счёт активизации внутренних ресурсов клиента. Эффективная работа налицо, при этом влияние загодя заготовленных методических приёмов и субъективного (в известной мере искажающего) взгляда коуча сведено к минимуму.

«Дорога ложка к обеду», – смысл этой народной поговорки особенно становится понятным в контексте работы с живой, постоянно проявляющейся в психологическом контакте потребностной сферой клиента. В своё время, Л.С. Выготский ввёл в научный обиход понятие «зоны ближайшего развития» (ЗБР), объясняющее феномен постепенного и поэтапного развития ребёнка во взаимодействии с взрослым. Есть задачи, которые ребёнок может выполнить самостоятельно, а есть те, которые только с помощью взрослого. Собственно, ЗБР находится между этими «двумя возможностями» ребёнка. Нарушение ЗБР, например, в виде попыток научить ребёнка более сложным задачам, к которым он ещё не готов, приводит, в лучшем случае, к плохому усвоению материала, в худшем, к его отторжению, формированию негативного отношения к учебному процессу и даже к нарушениям психического и физического здоровья.

В известной степени, клиент также выступает в роли «ребёнка» по отношению к специалисту, во всяком случае, в роли человека, который чего-то не знает, не умеет, испытывает порой непреодолимые трудности и нуждается в посторонней помощи. Очевидно, что в психологической работе, в любой из её форм (консультирование, коучинг, психотерапия и т.д.) клиент может быть не готов к подобному, в том числе структурированно-схематичному восприятию своей жизни. Не понимает зачем это? Или хочет совершенно другого. Для эффективного восприятия подобной «схемы жизни», которая поможет, а не навредит, ему необходимо испытывать в этом живую потребность. Интересно! А как вообще моя жизнь устроена? Отчего я постоянно наступаю на одни и те же грабли? Как бы сделать свою жизнь счастливее?» и т.д., - думает или говорит вслух, к примеру, такой клиент. Именно в этот момент может быть и уместно, если он не против, предложить какой-либо психотехнический инструмент, конструкт и то, только лишь как один из вариантов восприятия и понимания устройства его жизни, если больше ничего «под рукой» специалиста не оказалось. У клиента теперь есть своя энергия, переживаемые чувства, потребность в этом восприятии, которые и помогают ему самостоятельно, а не на буксире консультанта воспарить над жизнью на «высоту птичьего полёта» и посмотреть, как же она устроена и может быть изменена к лучшему. В этой зрелой личностной самостоятельности, как правило, и проявляется результирующая эффективности контакта со специалистом. В противном случае, изменяясь исключительно под чужим влиянием в непонятную ему сторону, с сомнительной пользой клиент рискует стать лишь уже упомянутым выше «отголоском чужой мелодии», порой значительно искажённой, так и не научившись стоять на собственных ногах и самостоятельно решать свои проблемы. И это, отнюдь не художественная лирика и нарочитая забота о клиенте, его жизни, бизнесе. Напротив,

это приземлённая практичная позиция эксперта, который не оставляет «после себя» зависимых от него клиентов, теряющих в итоге самостоятельную способность понимать себя, развиваться, улучшать качество своей деятельности и жизни в целом.

### 1.3. Примеры из практики

**Пример № 1.** Клиент – руководитель одной из крупных государственных организаций. Первичный запрос – «работа с публичным лицом». Проблема заключалась в том, что в разговоре с кем-либо и, особенно в процессе публичных выступлений, в том числе и по телевидению, он часто совершал непровольные движения плечом, что его беспокоило и стало, собственно, запросом на индивидуальную работу (фрагмент одной из первых встреч воспроизводится по памяти).

**Консультант (Конс.):** Похоже, эти движения не всегда присутствуют, сейчас я этого не вижу...

**Клиент (Кл.):** Да, сейчас другая обстановка, и я спокоен... (улыбается, затем взгляд несколько отводит и задумывается, минутная пауза, взгляд на консультанта)

**Конс.:** Обстановка, где начинаются эти движения, отличается от той, что здесь, где вы в спокойном состоянии...

**Кл.:** Конечно, здесь только мы вдвоём, при этом вы внимательно слушаете меня и пытаетесь помочь (более удобно располагается в кресле и внимательно смотрит на консультанта, улыбается)

**Конс.:** Ваше состояние и настроение сейчас другое – спокойное и нет никаких «лишних» движений, и вы видите, что моё внимание направлено на вас...

**Кл.:** (собираясь в активную позу, опираясь локтями на колени, пальцы «в замке», практически не моргающий взгляд на консультанта) Да, но я иногда чувствую какое-то беспокойство при публичных выступлениях или разговоре с человеком, который откровенно как бы «давит» на тебя взглядом или какими-то фразами, как недавно на заседании ГосДумы, я разговаривал с одним таким..., ко всему ещё у меня начинаются эти движения, совсем становится не по себе... (речь в начале фразы ритмичная, чёткая, к концу более сбивчивая и вялая, хмурится, взгляд отводит в сторону, непровольно совершая движение плечом)

**Конс.:** Ситуация публичного выступления и разговор с человеком, который как бы «давит» заставляют вас беспокоиться, в этот момент и появляются непровольные движения. Как сейчас...

**Кл.:** Да, когда нервничаю, когда не уверен в себе, не всегда знаю, как отреагировать, когда на мне лежит большая ответственность, если я выступаю с докладом, например... (произносит с энергией в голосе, громко, эмоционально, глядя в глаза, речь чёткая, активная жестикация, сопровождающая перечисление проблемных ситуаций, в которых проявляются непровольные движения, сами непровольные движения, при этом, отсутствуют)

**Конс.:** (после некоторой паузы) Похоже, когда вы говорили сейчас о ситуациях, где проявляются эти движения, самих движений не было...

**Кл.:** Да, я чувствую какую-то внутреннюю активность, энергию..., просто знаю, о чём говорю!

**Конс.:** (сидя, в активной позе, подавшись вперёд, взгляд обращён на клиента, пауза...)

**Кл.:** (быстрый взгляд на консультанта, затем быстро отводит взгляд в сторону, как будто бы его «кликнули» и, после некоторой паузы) Я в первый раз наиболее отчётливо понял, что в этом состоянии у меня нет никаких движений...

Некоторые комментарии к этому случаю:

После осознания клиентом очевидной связи непроизвольных движений со своими «негативными» и «позитивными» эмоциональными состояниями, акцент в восприятии им своей проблемы сместился на эти состояния. Работа была направлена, таким образом, на развитие его способности к эмоциональной, психофизической саморегуляции в сложных для него обстоятельствах, и проводилась в двух взаимосвязанных направлениях: 1) психотерапия негативных эмоциональных состояний; 2) тренинг развития психофизических навыков и компетенций. Выбор того или иного направления был обусловлен состоянием клиента и его актуальной потребностью «разобраться в себе» или развить определённые способности. В первом случае был применен метод экологической психотерапии психосоматических расстройств, во втором – экологический стресс-менеджмент, включающий восточные дыхательные и двигательные практики. Оба метода являются взаимосвязанными составляющими интегрального метода «практика сопровождения» (индивидуального и корпоративного клиента). Наблюдение консультантом поведения клиента в ситуации очередного публичного выступления, «обратная связь» некоторых его коллег, субъективная оценка своего состояния им самим дали основание говорить о значительных позитивных переменах.

### **Пример № 2.** Коучинг и психологическое сопровождение на предприятии

Одно из московских производственно-торговых предприятий, где, сравнительно недавно произошла смена руководства и некоторых топ-менеджеров, предприятие было выкуплено новым владельцем. Руководство было озабочено снижением уровня продаж продукции опытными менеджерами, а также нестабильными, низкими продажами вновь набранных менеджеров. Это и явилось причиной обращения руководителя предприятия к консультанту. После беседы в описываемом ключе, руководитель предприятия понял, что низкая эффективность отдела продаж – это только «симптом», и необходимо провести комплексное исследование положения дел в организации.

Исследовательская работа проводилась в виде свободно организованных встреч с руководством и менеджерами предприятия в течение трёх месяцев (в удобное время дня, в специально отведённом для этой работы кабинете, по предварительной договорённости). Для этого, с помощью руководителей служб, секретаря, внутреннего информационного отдела, персонал был оповещён о работе на предприятии психолога-консультанта, который помимо оповещения о начале своей работы, лично познакомился с руководителями и линейными менеджерами отделов. В кабинет к консультанту «заглядывали» не только менеджеры отдела продаж, но и маркетинга, финансового отдела, логистики и других подразделений.

Встречи проходили в виде психологических бесед «о проблемах в работе и коллективе». Сотрудники предприятия делились своим отношением к организации процесса, подчинённым, коллегам, руководству и, что вполне естественно в беседе с психологом, своими личными переживаниями. В таких беседах постепенно вырисовывался специфический «рисунок» положения дел на предприятии, а также наиболее выраженные проблемные зоны, которые волновали большинство входящих к психологу. Также проявлялись индивидуальные особенности сотрудников, влиявшие на характер и эффективность выполнения ими своих должностных обязанностей, на взаимоотношения в коллективе и бизнес-процесс в целом. Условно было выделено три основные группы факторов, определявших специфику организационной культуры и влиявших на эффективность деятельности предприятия:

1. Организационные
2. Индивидуально-психологические
3. Смешанные

К первому фактору, прежде всего, был отнесён фактор хаотичной организации взаимодействия между подразделениями (отдел продаж, маркетинга, финансовый, производственный отдел, складские подразделения), как между линейными менеджерами, так и руководителями этих подразделений, особенно, между отделом продаж, складом и производственным отделом. Иногда заключались договора на продажу продукции, но её не было на складе, хотя была произведена. Или же на складе образовывался переизбыток продукции, но не было необходимой продукции под «срочные» и неожиданные договора. Руководство предприятия закупало новое оборудование, установка которого приводила к временному снижению производства продукции и срыву некоторых договоров, финансовому «напряжению», вызвавшему задержки с выплатой зарплаты и, как следствие недовольство сотрудников предприятия, их демотивацию.

Из организационных, прежде всего, был очевиден фактор отсутствия своевременной и качественной коммуникации между подразделениями, их руководителями. По сути дела, все были настолько заняты проблемами своего подразделения, своими чётко прописанными «внутренними» должностными обязанностями что ни времени, ни пространства для регулярного взаимодействия, совместного планирования, разработки организационной стратегии практически не было или же оно носило хаотический характер.

Ко второму фактору были отнесены личностные особенности сотрудников, их жизнь вне предприятия (проблемы личной жизни), влияющие на психофизическое состояние (настроение, физическое самочувствие, выносливость и стрессоустойчивость), безусловно сказывающиеся на эффективности выполнения ими должностных обязанностей. Кому-то не доставало уверенности в себе при ведении переговоров либо, напротив, излишне «уверенное» и, как следствие, давящее поведение (часто, как компенсация тревоги за проведение сделки), вызывавшее негативное отношение противоположной стороны и отторжение. Кому-то не хватало коммуникативных навыков для ведения деловых переговоров, у кого-то семейные проблемы «заполняли голову» и мешали концентрироваться на выполнении работы и т.д.

К третьему фактору, прежде всего, были отнесены факторы личной конкуренции менеджеров между собой, топ-менеджеров – «ветеранов» и нового руководства предприятия, что было связано с их личными амбициями, факторы недоверия друг другу, подозрения руководства в том, что некоторые менеджеры могут работать на конкурентов («было уже такое...»). Кроме того, «молодые» менеджеры отдела продаж обижались на «ветеранов» за то, что последние мало помогали им, не делились опытом, «не подкидывали лишних клиентов, хотя бы для начала...».

Собственно, работа консультанта на предприятии и строилась в соответствии с данными проблемными зонами, в форме коучинга по стратегическим целям с руководством предприятия, линейными и топ-менеджерами, индивидуальных психологических консультаций с персоналом, чему предшествовало обсуждение с руководством положения дел в организации. Это позволило, прежде всего, (1) осознать и снять эмоциональное напряжение между некоторыми сотрудниками, (2) организовать продуктивное взаимодействие подразделений и их руководителей в период изменений на предприятии, (3) создать атмосферу большего доверия между ключевыми фигурами организации и контроля над происходящими изменениями. После совместного обсуждения результатов исследования были запланированы бизнес-тренинги с

сотрудниками предприятия (коммуникативные, мотивационные, командообразующие, тренинги продаж). Была проведена работа с сотрудниками, нуждающимися в разрешении своих личностных проблем, увидевшими очевидную связь между этими проблемами и эффективностью их деятельности на предприятии (индивидуальный коучинг и психотерапия).

Из приведённых примеров индивидуального коучинга и коучинга на предприятии очевидны два основных формата этой работы. В первом работа ведётся, главным образом с переживаниями и психосоматическими состояниями клиента, включая специальные тренинговые упражнения, применительно к данному случаю. Акцент больше делается на переживаниях и состояниях, которые являются основным запросом и становятся предметом взаимодействия коуча и клиента. По сути, эта работа, которую называют сегодня ещё *лайф-коучингом* (а точнее было бы *стейт-коучинг* – работа с состояниями и переживаниями, в данном случае ничем не отличается от экологической психотерапии психосоматических расстройств личности и базируется на общих принципах построения этой работы.

Во втором – акцент делается больше на рациональной организации процесса, на прояснении и внедрении рациональных схем производственного процесса, на формировании у персонала с помощью специального тренинга необходимых навыков и умений. Работа с переживаниями и состояниями сотрудников, в данном случае, не является основным запросом ни заказчика, ни самих сотрудников. Она является сопутствующей по столько, поскольку переживания и состояния влияют на бизнес-процесс по собственному же впечатлению того или иного сотрудника. Этот формат работы ближе к тому, что сегодня принято называть коучингом, тренерством, наставничеством.

**Пример № 3.** Клиент – молодой мужчина, менеджер кинопрокатной компании. Его рабочий запрос на коуч-сессию касался «незнания что предпринять в конфликте со своим руководителем, который активно привносит свою личную жизнь в рабочий процесс, чем нарушает его». В этой работе последовательно разворачивается внешняя и внутренняя картина сложившейся проблемной ситуации в его отношениях со своим руководителем, а также процесс внутренней работы клиента, давший ему интенсивные (за счет внутренних ресурсов) способы разрешения проблемы:

Ниже, по видеозаписи, воспроизводятся объемные фрагменты протокола индивидуальной сессии, построенной так же, главным образом, не на вопросах специалиста, но на «своевременных отражающих акцентах».

**Консультант (Конс.):** Я понял, что конфликт, как вы сказали, связан с тем, что ваш руководитель активно привносит свою личную жизнь и настроения в работу, из-за чего она нарушается.

**Клиент (Кл.):** Поначалу проблема была между нами двумя. Что не так сильно меня беспокоило, потому что – ну... личное и личное. Я выполняю поручения руководителя. Руководитель дает мне поручения, я их делаю, все работает. Это мой непосредственный руководитель. У нас отдел. Дальше – чем дальше развивались отношения, тем сильнее вовлекалось в это все большее количество сотрудников других. Сначала из нашего отдела, потом начались другие отделы, т.е. по сути, коллектив начал биться на два лагеря – кто «за» руководителя, и кто «за» меня. В итоге появились «любимчики», появились «не любимчики», и очень сильно стал тормозиться весь рабочий процесс, как раз из-за того, что определялся не потенциальный бенефит, который мы получим от контракта, а кто ведет контракт. Если это любимчик, то ему конференции, если не любимчик, то всячески тормозим процесс.

**Конс.:** Вы сказали, начали развиваться отношения с ним. И по ходу развития увеличилась, усилилась, определилась ваша конфронтация. Ваше негативное отношения к тому, что он привносит эти личные истории.

**Кл.:** В итоге процесс мы убиваем на корню, и он никуда дальше не развивается, потому что один отдел без другого функционировать не может, у нас общая цель у всех, одна, всегда конечная и по-отдельности мы не можем... Но как раз из-за того, что в том отделе нет человека, который был бы любимчиком, с ним мы работать не можем.

**Конс.:** Я понял. Что в результате конфликта противостояния страдает бизнес-процесс.

**Кл.:** У нас как раз работа связана с тем, что просто механический труд ни к чему не приведет. Это глупость. Нам наоборот нужно всегда придумывать какие-то новые решения, без них ничего не получится. У нас видео-портал, где мы покупаем права на кино и, допустим, дальше показываем все эти фильмы. Но просто так их показать, это полная глупость, это получается обычный магазин. Поэтому нам обязательно нужно иметь какие-то идеи по продвижению товара, чтобы люди пришли именно к нам, чтобы у нас режиссер поучаствовал в каком-то ролике. Получается, что нам обязательно нужно дополнительные какие-то идеи.

**Конс.:** Просто магазин, витрина или лоток – это не ваша история. Вам нужны еще какие-то дополнительные креативные вещи, чтобы продукция ваша нормально продавалась. Но если я работаю, как обычно я работал, включался, проявлял инициативу, креативил и т.д., – я получаю по голове.

**Кл.:** Да. Я вижу, что процессы тормозятся очень сильно. И они тормозятся по одной причине, это я вижу прекрасно. Эта причина – конфликт между мной и моим руководителем. Я пытался и пытаюсь решить конфликт. Т.е. я очень неконфликтный человек по природе. Поэтому я пытаюсь его сглаживать всегда. Я вижу, что настроение у другого человека часто меняется. Т.е. в один день оно может быть прекрасным, видимо это связано с чем-то, что как раз много личного из дома приносится, а в следующий день – мы можем даже не здороваться. Мы можем прийти, сесть (мы сидим напротив друг друга) и не общаться вообще, общаться только письмами. Включая все просьбы, все задачи и ответы на них, исключительно в письменном виде. Я пытался довольно долго, т.е. сейчас я понял, что это бесполезно.

**Конс.:** Я понял. Подстраиваетесь. Сглаживаете. Вы как-то терпите, я так понимаю. Идет какое-то усилие над собой, но до какого-то предела.

**Кл.:** Потому что дальше, это как чаша, которая наполняется, потом она начинает переливаться и влияет уже на мою личную жизнь. Чего мне совсем не хочется, и я точно не хочу смешивать конфликт на работе с одним из сотрудников со своей личной жизнью, чтобы конфликт распространялся на моих близких...

**Кл.:** Это замечают все. Т.е. сразу все спрашивают: «что у вас опять случилось?» Потому что сразу вся рабочая атмосфера нарушается, все уже знают. Хотя мы всегда договариваемся, что нужно работать, в первую очередь... Мой руководитель – тоже не глупая, понимает, что все это тоже влияет на выполнение общей задачи. Руководитель – женщина. И она в какой-то момент может настроить себя на правильную волну. Но потом, видимо, опять с ней что-то происходит.

**Конс.:** Сейчас прозвучало в первый раз, что ваш руководитель – женщина. Которая привносит в рабочий процесс свою личную жизнь, что вызывает у вас отторжение и негативную реакцию, напряжение, попытки подстроиться под нее.

**Кл.:** Это происходит, именно в последнее время и именно в последний год. Мы уже два года как вместе работаем. В первый год отношения были идеальными. Мы постоянно поддерживали друг друга, прикрывали, сейчас все в точности наоборот. Причину произошедших перемен в наших отношениях я примерно могу себе

представить. Мы однажды были вместе в командировке, где она была со своим другом. И мы с ним там подружились. Видимо после этого что-то у них в отношениях поменялось. Может быть, он стал меня поддерживать часто. Видимо в разговорах о нашей работе.

**Конс.:** Вы в какой-то степени продиагностировали причину ухудшения отношений с ее стороны по отношению к вам.

**Кл.:** Я пытался проанализировать ситуацию и понять в чем причина. Первый год общения был отличным. Второй год – отношения пошли вниз. Я пытался вернуться к исходной точке хороших отношений и, примерно, я ее нашел именно в том моменте.

**Конс.:** Сейчас я услышал диагностику конфликта с двух сторон. С вашей стороны прозвучало: мне не нравится, когда мой руководитель, именно этот человек привносит свою личную жизнь в бизнес-процесс. И причина с той стороны, со стороны конфликтующей стороны: возможно я подружился с ее молодым человеком, который стал меня поддерживать. И после этого у нее резко изменилось отношение к вам. Я понимаю, что между вами и ее другом произошел разговор на какую-то тему, в которой вы получили его поддержку.

**Кл.:** Понятно, да, когда мы были в командировке, мы каждый день обсуждали какие-либо вопросы, в том числе касающиеся работы и наших отношений с руководителем. Возможно, что он что-то понял и что-то для себя решил относительно этой ситуации.

**Конс.:** В разговоре с ним, вы, так или иначе, давали оценку сложившейся ситуации, ее работы, деятельности всей компании. Что касается, непосредственно, вашего руководителя. При этом, он как-то мог передать ей содержание ваших разговоров.

**Кл.:** Важно понимать, что конструктивная критика у нас всегда поддерживалась, и мы всегда в лицо друг другу говорили, что ты делаешь не так.

**Конс.:** Т.е. если что-то и прозвучало в разговорах с ее другом, то это было, скорее всего, конструктивно.

**Кл.:** Да уж. Жаловаться бы на нее я не стал.

**Конс.:** Проблема пока еще не разрешена, но я увидел вашу усмешку в ответ на мои акценты и услышал фразу, что это обычная ситуация, у вас есть такая рабочая гипотеза относительно причин вашего конфликта...

**Кл.:** Да, я уже разговаривал со своими друзьями об этом и понимаю, что ситуация не уникальна. До этого я работал в другом офисе, где тоже было много конфликтов, где всегда был кто-то, кто был чем-то недоволен. Т.е. идеальной компании не бывает. Просто здесь, в первый раз я попал в ситуацию, где я вижу проблему, участвую в ней, но не могу найти способ ее решения. Какой бы способ я не находил пока, он не совершенен – например, я начинаю работать для себя, приходит просто за зарплатой. Уничтожать себя, унижаясь, пытаюсь подстроиться, что в конечном счете не ведет к тому, чего бы мне хотелось.

**Конс.:** Условно, ваши попытки решить проблему можно развести по двум полюсам. На одном – ваше недовольство и попытка прекратить вторжение личной жизни начальника в бизнес-процесс, успокоить и поддержать ваших коллег и единомышленников, на другом – пассивная позиция с подстройкой под ситуацию и вашими страданиями от этого в итоге. Т.к. у вас у самого портится настроение, самочувствие, что в свою очередь влияет на вашу жизнь, и личную и профессиональную. Но сейчас, когда мы с вами говорим об этом, вы усмехаетесь, глядя на эту ситуацию.

**Конс.:** Похоже, вы попали в парадоксальную ситуацию. При всей своей нелюбви к конфликтам и личным разборкам на работе, вы оказались вдруг, по сути,

одним из центральных действующих лиц этой конфликтной ситуации, влияющей на вашу работу.

**Кл.:** Да, у меня в личной жизни нет обсуждения такого количества проблем, как сейчас на работе.

**Конс.:** Если я правильно вас понял, то у вас, похоже, вообще есть какая-то своя определенная позиция по отношению к обсуждению личной жизни.

**Кл.:** Да, я считаю, что это закрытая тема, обсуждение которой может нанести вред рабочему процессу.

**Конс.:** Это один из ваших жизненных принципов – отрицательное отношение к обсуждению тем личной жизни, в частности на работе. Это ваша философия. И в данном случае я вижу, что вы столкнулись с человеком, поведение которого полностью противоречит этому вашему жизненному принципу. В какой-то степени это мировоззренческий конфликт между вами и вашим руководителем. Она делает то, что вам представляется неприемлемым.

**Кл.:** Да, я не храню ничего на своем офисном столе, что бы мне напоминало о моей личной жизни. На моем столе бумаги, компьютер, калькулятор с телефоном и все. А в сложившейся ситуации тем более.

**Конс.:** У вас очень «строгий» деловой стол. Так у вас устроилось, что смешение деловой и личной жизни – неприемлемо. И это на уровне ваших жизненных принципов.

**Кл.:** Тем не менее, я совсем не против встретиться со своими коллегами после работы и обсуждать с ними все что угодно, кроме работы. Иногда мы даже делаем это, ходим в бар, обсуждая какие угодно темы, но только не работу.

**Конс.:** Вы сейчас более обстоятельно, на мой взгляд, объяснили на чем основано ваше негативное отношение к вышеописанному поведению вашего руководителя. Это противоречит вашим принципам и тому, что вы считаете правильным и неправильным. Вы знаете, как поступать в данной ситуации «правильно», четко разделяя свою личную и офисную жизнь.

**Кл.:** Это вполне объяснимо. Например, когда наши женщины сбиваются в такие вот группы, и при этом кого-нибудь из этой группы увольняют, они очень болезненно к этому относятся, потому что они теряют не коллегу, а подругу. Кроме того, фактом является то, что успехи в карьере зависят от того, с кем дружит этот человек. Чьим любимчиком он является. При этом любимчики моего руководителя могут работать хуже, чем «не любимчики».

**Конс.:** Вы опять же видите в этом негативное влияние на бизнес-процесс и переживаете в этой связи.

**Кл.:** Да, вижу. Потому что другой сотрудник, который не является любимчиком, но сохраняет нейтралитет, обижается, злится, что тех, кто работает хуже, отмечают, выгораживают, покрывают. Мне приходится все это выслушивать. В итоге все это опять забирает время рабочего процесса.

**Конс.:** Непростая ситуация и в чем-то парадоксальная, на мой взгляд. С одной стороны у вас есть четкое понимание, что привнесение личной жизни в работу нарушает ее. С другой стороны – негативно относясь к этому и не желая этого, вы сами невольно становитесь фигурантом личного конфликта на работе.

**Кл.:** Да, получается, что так оно и есть! Но это произошло тогда, когда я перестал соблюдать нейтралитет и сблизился с ее бойфрендом в неформальной обстановке.

**Конс.:** Жизнь вам «подкинула» ситуацию, где вы наладили какие-то личные контакты с человеком, который вам стал симпатичен. Возникла естественная человеческая связь, которая повлекла за собой определенные последствия.

**Кл.:** Да, последствия, как снежный ком, на который налипали другие люди, события.

**Конс.:** Вы попали в ситуацию, где возникли личные отношения и оказалось невозможным это контролировать и провести границу между ними и работой.

**Кл.:** Да, я же человек... (смеется)

**Конс.:** Вы не робот, вы – человек.

**Кл.:** Да, я стараюсь, чтобы не влияло одно на другое, но есть ситуации, где я не могу это контролировать.

**Конс.:** Будучи живым человеком вы стараетесь сохранить свое деловое лицо, но не всегда это получается, и границы нарушаются.

**Кл.:** Да, я стараюсь соблюдать эти границы, и я понимаю, что когда личная жизнь просачивается в работу, то ничего в этом хорошего нет.

**Конс.:** У вас есть опыт того, что когда личное смешивается с рабочим, то это плохо. И глядя через этот опыт на происходящие события в отношениях с руководителем, у вас возникает к этому негативное отношение.

**Кл.:** Да, на нескольких предыдущих работах я сталкивался с тем, что обязательно собираются в группы какие-либо люди против других групп людей. И это противостояние часто носит личный характер..., кроме того, я начинаю приносить все это с собой с работы домой, хотя понимаю, что это неправильно. При этом решение этой проблемы дома гораздо сложнее. И из дома я уже не могу никуда убежать. Можно только выпить виски и расслабиться.

**Конс.:** Я более четко увидел сейчас ваш собственный внутренний конфликт между тем, что представляется вам неправильным и тем, что с вами с самим происходит, т.е. ваши представления о том, как должно быть, противоречит тому, что происходит с вами в вашей собственной жизни.

**Кл.:** Ну, так, наверное, правильно, что жизнь не такая, как я себе ее представляю. Не я же ее сам придумал (улыбается).

**Конс.:** Жизнь не такая, как вы себе ее представляете.

**Кл.:** Думаю, да (улыбается), я думаю, что у каждого человека есть свои представления о жизни, и каждый ее моделирует в соответствии со своими представлениями, основываясь на том, что он видел, слышал, хотя в реальности может быть все совсем не так.

**Конс.:** Вы сейчас сказали о своем субъективном восприятии жизни, которую видите через призму своего прошлого опыта, но которая, как вы сами же сказали, отличается от ваших субъективных представлений.

**Кл.:** (улыбаясь) Было бы идеально, если бы жизнь соответствовала нашим представлениям о ней.

**Конс.:** Эдакая идеальная картинка наших представлений, которая есть в реальности жизни.

**Кл.:** Даже не картинка, а самые идеальные геометрические формы – квадрат, и он не многоугольник. Он не может занять еще один угол.

**Конс.:** Все четко, предсказуемо, правильно и понятно. Похоже, это ваша особенность в восприятии окружающей жизни.

**Кл.:** Я не задумывался до этого. Но сейчас понимаю, что даже в искусстве мне нравятся художники-конструктивисты, в чьем творчестве есть много правильных совершенных геометрических форм.

**Конс.:** Я вижу, что вы с улыбкой говорите об этой вашей особенности в восприятии жизни и ее моделировании.

**Кл.:** Да, это самоирония, в какой-то степени, позволяет мне до сих пор работать с этим человеком – мои руководителем. Как бы меня не расстраивало и не нервировало

то, что происходит, я все равно могу построить процесс так, чтобы мы шли к общей цели.

**Конс.:** Потому что в вас есть и другая личностная особенность, которая позволяет не так однозначно и «правильно» воспринимать происходящие события.

**Кл.:** Единственное, что меня сейчас смущает и пугает, что если я перейду работать в другой отдел, то конфликт перейдет вслед за мной. «Мои кубики и квадратики перейдут в другую плоскость, но им все равно придется сталкиваться с абстрактной живописью».

**Конс.:** Т.е. если вы перейдете в другой отдел со своими кубиками и квадратами, то история конфликта может продолжиться. Скорее всего это так!

**Кл.:** Я так понимаю, что своим кубикам нужно учиться подрисовывать грани новые. Для себя я это уже понимаю, но я не понимаю, почему другой человек не старается поступать так же – э нарисовать для себя какой-нибудь квадратик, который мог бы решить наш конфликт.

**Конс.:** У вас нет понимания, от чего она себя так ведет и не может «подрисовать себе квадратик». Мы можем попробовать накидать с вами несколько версий того, что с ней происходит и что не позволяет ей изменить свое поведение.

**Кл.:** Прежде всего, проблемы личной жизни.

**Конс.:** Ну мы с вами провели еще разделение по половому признаку. Что в этом вопросе (обсуждение личной жизни) мужчины и женщины часто устроены по-разному.

**Кл.:** Возраст – я старше своего руководителя. И это, я думаю, отчасти влияет. Она младше меня, но ей хочется быть «мамой» в силу своей должности. Но по факту у нее это не получается, т.к. у меня больше опыта. И опыта работы, и жизненного опыта.

**Конс.:** Т.е. вы видите себя более опытным профессионалом в своей работе нежели ваш руководитель.

**Кл.:** Я не считаю, что я самый умный, что мои варианты решения – они самые правильные. Я считаю, что должен быть диалог, в результате которого должны вырабатываться правильные решения на основе опыта разных людей. А у нас диалога не происходит, только монолог.

**Конс.:** Конфликт раздувается в ситуации, в которой вы видите, что ваш начальник профессионально менее опытный, младше вас, женщина.

**Кл.:** Тем не менее, я часто пытаюсь признать и ее правоту, знания бизнес-процессов, принимаю ее точку зрения. А с ее стороны подобного движения навстречу нет, она ничего не хочет впитывать из того, что говорю ей я.

**Конс.:** Похоже у вас сформировалось представление о том, что ваш руководитель какой-то неправильный.

**Кл.:** Да, с моей субъективной точки зрения это так. Но думаю, что с ее субъективной точки зрения права она, и многие люди могли бы ее в этой правде поддержать.

**Конс.:** Сейчас вы заняли другую позицию в восприятии вашей проблемной ситуации, попытавшись понять точку зрения или правду своего руководителя.

**Кл.:** Мне кажется, что мой руководитель – большой индивидуалист и ей трудно принять другую точку зрения.

**Конс.:** У вас уже сложилась негативная оценка личности своего руководителя.

**Кл.:** Да, это так.

**Конс.:** Я понимаю, что этот негатив стал результатом тех противоречий, с которыми вы столкнулись в отношениях с ней на уровне «что такое хорошо и что такое плохо», как правильно поступать и как неправильно, как надо строить бизнес и как не надо. И теперь с этим человеком трудно наладить контакт, что, собственно, и явилось вашим запросом на коуч-сессию.

**Кл.:** При этом я готов налаживать с ней контакт, если она прекратит привносить свою личную жизнь и настроения в нашу работу. Но боюсь, что негатив по отношению ко мне, уже не пройдет. И может перенестись везде, где бы я не работал в рамках нашей компании.

**Конс.:** Вы отследили, что при попытке вступить с ней в контакт, вы рефлекторно вспоминаете прошлые конфликты и это негативно сказывается на этих ваших попытках. Да, это сложно, вспоминая плохое, пытаться наладить позитивный контакт с человеком. Это характерная ваша особенность?

**Кл.:** Нет, я не злопамятный, это что-то новое, что стало происходить со мной в последнее время. Поэтому мне очень странно, что сейчас это со мной происходит. Возникают рефлекторно в голове эти мысли, негативные воспоминания. Раньше такого со мной не было никогда, ... ещё потому что мое окружение – те, кто поддерживают меня в данной ситуации стараются как-бы подогреть мое противостояние руководителю, если видят, что я как-бы охлаждаю в этом конфликте и ищу мира, даже начинают конфликтовать в этом случае со мной.

**Конс.:** Лояльное вам окружение, которое втянуто в конфликт требует продолжения противостояния и «справедливой победы», уже даже тогда, когда вы этого не хотите, и получается, что вам иногда приходится уже противостоять своему окружению.

**Кл.:** Да, и своему окружению, и ее окружению...

**Конс.:** Похоже, вы попали в «окружение»...

**Кл.:** (смеется)

**Конс.:** Смех сквозь слезы...

**Кл.:** Иногда да, иногда сквозь слезы, иногда нет. Есть какие-то в этом положительные моменты, есть резко отрицательные. Но мне нравится работать в этой компании, где у меня есть свои профессиональные цели, и мне не хочется уходить... Сейчас я понимаю, что все же нужно сделать выбор в пользу своей работы здесь, попытавшись наладить с ней отношения, привнеся таким образом часть своей личной жизни в рабочие отношения, понять этого человека. Сейчас я понимаю, что именно в данной ситуации для меня это наиболее оптимальный вариант поведения.

**Конс.:** Вы назвали несколько возможных действий, с помощью которых можно изменить ситуацию... Первое, немного изменить свой жизненный принцип, и позволить себе в данной конкретной ситуации привнести часть личных отношений в рабочие.

**Кл.:** Пожалуй, порциями я смогу это сделать, не вываливая всю свою личную жизнь в эти отношения, только то, что лично касается нас двоих в этой ситуации... Но сейчас я понимаю, что прежде всего нужно попытаться прояснить причины конфликтного поведения ко мне с ее стороны. В какой-то степени, я стараюсь это делать. Просто не был уверен надо ли...? На самом деле, мы стали с ней больше разговаривать «на равных», при этом никто не знает об этих наших разговорах, никто уже не вмешивается и не участвует, при этом нам удастся прояснить многие рабочие и личные моменты.

**Конс.:** Вы видите, что такого рода смешение «личного» и «рабочего», когда вы пытаетесь понять друг друга и на человеческом и на рабочем уровне сейчас даже на пользу вашей работе...

**Кл.:** Да, я сейчас лучше понимаю ее позицию, и чем она отличается от моей... Я вижу общую глобальную цель компании, она видит свою в рамках своих должностных компетенций. Если я вижу, что мои должностные цели противоречат глобальным, тоя пренебрегу моими должностными целями, потому что я знаю, что это принесет пользу

в общем и целом, в том числе и моему руководителю. Ее же позиция – не важно, что происходит в целом в компании, важно, чтобы в нашем отделе было все хорошо.

**Конс.:** Получается, что вы смотрите на бизнес-ситуацию более глобально, чем она...

**Кл.:** В определенной степени это так, и это, вероятно, тоже одна из причин нашего конфликта, при этом знает о моей позиции, что она, являясь руководителем, не мыслит, как руководитель, а мыслит, как подчиненный, который не берет на себя инициативу...

**Конс.:** А у вас получается наоборот – вы подчиненный, который мыслит и иногда ведет себя, как руководитель...

**Кл.:** По факту это так... И я понимаю сейчас, что это очень влияет на развитие конфликта. Мне нужно подумать над этим, возможно уйти пока в другой отдел, т.к. если сейчас в сложившейся ситуации и с этими позициями и взглядами на бизнес мы будем сидеть за соседними столами, то это будет сложнее сделать. Кроме того, мы будем видеться реже и разговаривать не только о работе. При этом мое личное отношение к ее стилю работы не будет влиять на наши отношения, т.к. это не будет касаться меня непосредственно и того бизнес-процесса, в котором я участвую непосредственно с ней вместе.

**Конс.:** В результате такого дистанцирования вы оказываетесь с ней не в позиции ее подчиненного, и вам проще будет наладить с ней диалог.

Похоже, вы сейчас увидели более ясно, какие психологические и организационные действия нужно предпринять, чтобы начать конструктивно разрешать возникший конфликт. Первое, это попытка вести спокойные и проясняющие ваши позиции диалоги не из позиции «я прав, а ты не права», но из позиции «я хочу понять тебя», а также «что мы можем вместе сделать для улучшения ситуации в наших отношениях и, как следствие в рабочем процессе». Второе, возможно на время дистанцироваться и не тереться в одном отделе бок о бок, чтобы снять уже рефлекторно возникающее напряжение и у себя, и у окружающих вас людей.

**Кл.:** Кстати, наш последний с ней разговор о моем возможном переходе в другой отдел показал, и это заметили все коллеги, что она испугалась. Я полагаю, что она боится потерять меня.

**Конс.:** Ваша гипотеза, если я правильно вас понял, о том, что она вас все-таки ценит, как специалиста.

**Кл.:** Да, так же, как и я ее ценю, потому что у нее есть знания и опыт, которых нет у меня и в какой-то степени мы очень дополняем друг друга в работе.

**Конс.:** Я сейчас услышал в первый раз в нашем диалоге, что вы цените друг друга, но это отношение друг к другу, похоже скрыто.

Да, я понимаю сейчас, что открытый разговор об этом мог бы быть первым шагом навстречу друг другу, и это многое могло бы решить.

**Конс.:** Насколько сейчас вам стало ясно, что необходимо предпринять для решения конфликтной ситуации?

**Кл.:** Мне стало более понятно, какие психологические и организационные шаги можно было бы предпринять в данной ситуации. Я никогда не задумывался о своем поведении так глубоко, хотя бы то, что моя любовь к конструктивизму так связана с моим характером, мышлением, восприятием жизни, поступками вообще. Теперь мне более понятно, как я воспринимаю этот мир. Точнее то, что он не такой как я его воспринимаю я всегда отдавала себе в этом отчет, но я не осознавал его отчетливо, каким образом я его воспринимаю – есть полоса, есть белое, есть черное, все слишком правильно и идеально...

**Конс.:** Вы совершили определенную внутреннюю работу, и у вас теперь есть новые открытия на свой счет...

**Кл.:** Да, еще к «моим» конструктивистам я добавил бы импрессионистов – несколько ярких, ассиметричных мазков и смелых – что-то полукруглое, большие мазки с большим количеством масла с небольшими мелкими вкраплениями. Это то, что будет очень выгодно разбавлять привычную картину геометрических правильных фигур.

**Конс.:** Вы нарисовали новую для себя картину...

**Кл.:** Она мне приятна, и я понимаю, что этот запоминающийся образ поможет мне лучше разбираться в других людях, понимать их, потому что этот мой конфликт он не уникальный, такой конфликт есть всегда, потому что люди разные, и то как я воспринимаю определенные события будет всегда отличаться от того, как это воспринимают другие.

**Конс.:** Этот образ действительно может помочь вашим коммуникациям с руководителем – приятная картинка, которая дает позитивные эмоции вообще или перед разговором с ней, кроме того, этот приятный образ может отвлечь вас от рефлекторно возникающих в голове воспоминаний о прошлых конфликтах. Похоже, вам удалось найти способы разрешения вашей проблемной ситуации, не покидая свою любимую работу.

**Кл.:** Да, спасибо вам большое!

Работа с индивидуальным и корпоративным клиентом сводится, таким образом, к естественному, последовательному, осознанному и самопроизвольному (экологичному) поддержанию самостоятельной жизнеобеспечивающей функции личности, которая на начальном этапе уже выражена в потребности обратиться к специалисту и сформулирована в каком бы то ни было виде. В такой работе важно «не затоптать» эту естественную мотивацию, проявившуюся на фоне личного или организационного кризиса или какой-либо другой проблемной ситуации. Собственно, подобное «затаптывание», как правило, имеет место быть в случае, когда активность консультанта значительно превышает активность его клиента в целостном понимании им своей проблемы и собственном стремлении её разрешить.

Кроме того, в приведенном примере практики сопровождения достаточно ярко, на мой взгляд, видны наиболее важные **аспекты «деловых коммуникаций»**, напрямую влияющие на их продуктивность. Условно я классифицировал бы эти аспекты по четырем основным составляющим:

1. **Интеллектуально-рациональный** компонент: информация, передаваемая партнерами по коммуникации друг другу – «предмет обсуждения», а также характер и стили их мыслительной деятельности, способность продуктивно обходиться с этой информацией, опираясь на баланс между последовательно-логическим – структурированным и ассоциативно-спонтанным подходом к обсуждению, на «вербальный интеллект», а также способность оперировать образами, метафорами;

2. **Эмоционально-аффективный** компонент: включает эмоции, переживания – сложные чувства, возникающие в процессе коммуникаций в ответ на обсуждаемую информацию, собеседника, характер, время и место обсуждения, а также способность продуктивно обходиться с этими переживаниями, опираясь на «эмоциональный интеллект»;

3. **Телесно-физиологический** (психосоматический) компонент: ощущения в теле и физические состояния, возникающие в процессе коммуникации, в том числе в связи с эмоционально-аффективными реакциями, продолжительностью и особенностями пространства коммуникаций, а также способность продуктивно

обходиться с этими реакциями и состояниями – «телесно-двигательный интеллект»;

4. **Ценностно-этический** компонент: жизненные принципы собеседников – установки, самовосприятие, отношение к жизни, людям – «картина мира», способность воспринимать «иную» позицию, «другое» мнение, а также способность продуктивно обсуждать возникающие противоречия в процессе коммуникаций, опираясь на «социальный интеллект».

Таким образом, практика сопровождения клиента (экологический коучинг) может выступать в качестве обучающего пространства, в котором формируются и развиваются важнейшие компоненты продуктивных деловых коммуникаций.

### **Литература:**

1. Андреев, А. Мир Тропы, очерки русской этнопсихологии / А. Андреева. – СПб., 1998.
2. Зинченко, В.П. Психология доверия / В.П. Зинченко. – Самара, 2001. – С.8.
3. Можайский, В.В. Психология целостного опыта / В.В. Можайский. – Симферополь, Таврида, 1998.
4. Росов, В.А. Вернадский и русские востоковеды / В.А. Росов. – СПб., 1993.
5. Можайский, В.В. Психологическая практика в бизнесе: время и место [Электронный ресурс] / В.В. Можайский // Психологический журнал Международного университета природы, общества и человека «Дубна». – 2009. – № 4. – Режим доступа: <http://psyanima.ru/wp-content/uploads/issues/2009n4a5.pdf> (Дата обращения: 12.02.2016).
6. Можайский, В.В. «Пси-фактор» в экономике. Что делать сегодня молодому специалисту? [Электронный ресурс] / В.В. Можайский // Психологический журнал Международного университета природы, общества и человека «Дубна». – 2010. – № 1. – Режим доступа: <http://psyanima.ru/wp-content/uploads/issues/2010n1a3.pdf> (Дата обращения: 15.01.2016).

Поступила в редакцию: 10.03.2016 г.

### **Сведения об авторе**

В.В. Можайский – старший преподаватель кафедры психологии Государственного университета «Дубна».