

Текст взят с психологического сайта <http://psylib.myword.ru>

На данный момент в библиотеке MyWord.ru опубликовано более 3000 книг по психологии.

Библиотека постоянно пополняется. Учитесь учиться.

Удачи! Да и пребудет с Вами.... :)

Сайт psylib.MyWord.ru является помещением библиотеки и, на основании Федерального закона Российской Федерации "Об авторском и смежных правах" (в ред. Федеральных законов от 19.07.1995 N 110-ФЗ, от 20.07.2004 N 72-ФЗ), копирование, сохранение на жестком диске или иной способ сохранения произведений размещенных в данной библиотеке, в архивированном виде, категорически запрещен.

Данный файл взят из открытых источников. Вы обязаны были получить разрешение на скачивание данного файла у правообладателей данного файла или их представителей. И, если вы не сделали этого, Вы несете всю ответственность, согласно действующему законодательству РФ. Администрация сайта не несет никакой ответственности за Ваши действия.

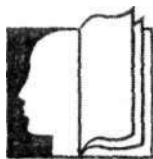
Эдвин НЕВИС

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

**МЕТОДИКИ И РАБОЧИЕ МОДЕЛИ
ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ,
ПСИХОТЕРАПЕВТОВ,
МЕНЕДЖЕРОВ**



Серия
«НОВЫЙ ИМПУЛЬС»



ИЗДАТЕЛЬСТВО
ПИРОЖКОВА

Санкт-Петербург
ИЗДАТЕЛЬСТВО ПИРОЖКОВА
2002

Эдвин Невис

Организационное консультирование

ГЕШТАЛЬТ-ПОДХОД (МЕТОД)



ИЗДАТЕЛЬСТВО
ПИРОЖКОВА

Санкт-Петербург

ИЗДАТЕЛЬСТВО ПИРОЖКОВА

Международная Академия информатики и развития высоких технологий,

Школа ДЭИР

2002

Edwin C. Nevis

Organizational Consulting

A GESTALT APPROACH



Gestalt Institute of Cleveland Press
Published and Distributed by
GARDNER PRESS, INC, New York, London

ББК88.5

H403

Невис Э.

H 403 Организационное консультирование.

Пер. с англ.. СПб.: "Издательство Пирожкова".

Серия "Новый импульс". 2002. — 224 с.

ISBN 5-94322-013-5

Эдвин Невис по праву считается главным теоретиком и практиком консультирования организаций. Автор всемирно известных методик, соединивших в себе академичность и новаторство, он особое внимание уделяет диагностике процессов, имеющих место на производстве, исследованию сильных сторон, взаимодействия и валентностей различных факторов с целью увеличения эффективности работы всей структуры. Особое место в книге отведено человеческим взаимоотношениям как одному из главных ресурсов производства.

Книга рассчитана на менеджеров, оргконсультантов и всех тех, кто привык действовать самостоятельно, исходя из принципа — если известен механизм действия, можно наладить любой процесс.

ББК 88.5

Информацию о наших книгах, материалы об авторах, методиках, а также фрагменты книг, готовящихся к изданию, вы можете найти на сайте издательства www.Pirozhkov.sp.ru

Издательство выражает благодарность Московскому Гештальт-Институту и лично Д.Н.Хломову за предоставление права на публикацию этой книги.

Исключительное право публикации на русском языке принадлежит "Издательству Пирожкова". Выпуск произведения или его фрагментов без разрешения издателей считается противоправным и преследуется по закону.

© Gestalt Institute of Cleveland Press

© "Издательство Пирожкова",

подготовка текста, 2002

© "Издательство Пирожкова",

оформление, 2002

ISBN 0-89876-124-7

ISBN 5-94322-013-5

Оглавление

<i>Предисловие</i>	9
--------------------------	---

<i>Глава 1. Развитие и применение гештальтистской модели фигуры-фона</i>	11
Ранние исследования зрительного восприятия.....	14
Формирование фигуры.....	15
Закон прегнантности.....	18
Включение в модель мотивационно-деятельностной сферы.....	19
Переход к изучению функционирования организма как целого.....	22
Применение в сфере индивидуального развития.....	23
Усовершенствование индивидуальной терапии.....	25
Применение к более обширным системам.....	26
Выводы.....	27
Литература.....	29

<i>Глава 2. Гештальтистский цикл контакта в качестве ориентационного принципа</i>	31
Осознавание.....	31
Энергия.....	33
Действие и контакт.....	35
Разрешение и завершение.....	37
Гештальтистский цикл взаимодействия.....	38
Применение в области организационного консультирования...	46

Феноменологическая концепция данных.....	50
Завершение единиц работы.....	51
Литература.....	53
Глава 3. Гештальтистская модель организационного вмешательства.....	54
Акт вмешательства.....	54
Вмешательство как изменение границы.....	56
Гештальтистская модель вмешательства.....	59
Вмешательство как обеспечение присутствия.....	59
Основные направления деятельности интервенциониста с гештальтистской ориентацией.....	63
Гештальтистский подход к сопротивлению.....	66
Отношение гештальтистской модели к моделям Шайна.....	67
Связь модели с теорией вмешательства Аргириса.....	71
Выводы.....	73
Литература.....	74
Глава 4. О присутствии: консультант как модель для обучения.....	75
Присутствие в обучении.....	82
Стиль как элемент присутствия.....	83
Присутствие в рамках гештальт-подхода.....	84
Правота.....	88
Ясность в противовес загадочности.....	89
Нарциссизм в противовес коллективизму.....	90
Клинический метод в противовес контактному.....	92
Выводы.....	92
Литература.....	93
Глава 5. Навыки компетентного интервенциониста.	95
Требуемые поведенческие навыки.....	99
Развитие и использование умений.....	109
Литература.....	112
Глава 6. Процесс гештальт-осознавания в организационном оценивании.....	113
Диагноз как выдвижение гипотезы.....	115

Направленное осознание в сравнении с ненаправленным.....	117
Процесс гештальт-осознания.....	118
Переосмысление исходных допущений относительно целей диагноза.....	122
Сочетание двух моделей.....	125
Выводы.....	128
Литература.....	131
Глава 7. Эвокативный и провокативный способы воздействия.....	133
Значение воздействия.....	133
Два метода воздействия.....	135
Примеры использования.....	142
Выводы.....	148
Глава 8. О смысле сопротивления попыткам организационного переустройства.....	151
Процесс осознания и сопротивление.....	156
Что делать с сопротивлением?.....	160
Примеры работы с разнонаправленной энергией.....	162
Выводы.....	167
Литература.....	168
Глава 9. Развитие взаимоотношений с клиентами: организационное консультирование в сопоставлении с психотерапией.....	169
Отличия консалтинга от психотерапии.....	172
Структурные аспекты психотерапии и консалтинга.....	175
Выводы.....	180
Поясняющие примеры.....	183
Заключение.....	189
Глава 10. Маргинальность, автономия и аффиляция: зыбкое равновесие.....	190
Маргинальность и работа на границе.....	190
Проблемы маргинальных ролей.....	193
Маргинальность и стресс консультанта.....	199

Что делать с собственной маргинальностью.....	200
Уравновешивание потребностей в автономии и аффиляции (присоединении).....	202
Выводы.....	207
Литература.....	208
<i>Эпилог: учимся справляться с сожалением.....</i>	209
"Праведность": враг раскаяния.....	210
Проблема атакующей провокации.....	213
Выводы.....	216
Заключение.....	218

Предисловие

Книга Эдвина Невиса "Организационное консультирование" — первая книга знаменитого американского терапевта, изданная в нашей стране. Имя Эдвина Невиса хорошо известно российскому читателю, интересующемуся вопросами организации производства, а его книга знакома многим по фрагментам непрофессиональных переводов, перепечаткам и ксерокопиям. Одно это говорит о важности представленного в ней материала. Эдвин Невис относится к старшему поколению преподавателей гештальт-терапии. Как и Джозеф Зинкер, Ирвин и Мириам Польстеры, Соня Невис — все это люди, работавшие с Фрицем Перлзом, Изидором Фромом, Полом Гудменом. В своих работах они передают аутентичный дух и методологическую классику гештальт-подхода, что придает особую важность изданию этой книги. Как оргконсультант Эдвин Невис получил подготовку в рамках традиционной для Америки бихевиоральной школы организационного консультирования, опирающейся на научный подход и беспристрастность.

Гештальтистская модель предполагает, что у человека есть врожденное стремление по возможности действовать наиболее эффективным, вызывающим удовлетворение образом. Подразумевается, что при осознании дисбаланса в области бытия естественным человеческим стремлением будет сделать что-то для достижения равновесия. Обучение управлению этим процессом является ключевым моментом достижения оптимального функционирования. Интегрировав этот взгляд в учение о производстве как системе, Невис и создал свою уникальную и универсальную модель вмешательства в жизнь организации с целью коррекции. Такое сочетание академичности и новаторства делают книгу особенно привлекательной.

Многие годы Эдвин Невис руководил Кливлендским Гештальт-Институтом. Он создал направление по организационному консультированию и подготовил многих специалистов на основе фундаментально новых идей. В основу подготовки консультантов были положены база методологии гештальт-терапии и научный подход к организации, родственные системному подходу.

Гештальт как направление в организационном консультировании предприятий и фирм, широко представленное в 90-е годы в западной практике, до настоящего времени известен нашим специалистам только по материалам профессиональных учебных программ и отдельных статей. Тем не менее, эта успешно зарекомендовавшая себя живая и действенная модель позволяет увидеть процессы, которые направляют организацию и поддерживают ее в некотором балансе, форсируя развитие одних процессов и существенно замедляя другие. Сильные и слабые стороны подобного

взаимодействия должны отслеживать и понимать как менеджеры, непосредственно заинтересованные в развитии вверенного им предприятия, так и консультанты, призванные это развитие поддержать. Таким образом, эта книга полезна и тем, и другим. Недаром одним из важных и непростых моментов автор выделяет взаимодействие оргконсультанта и менеджера.

Чтобы стать более эффективным, современный консультант должен иметь систематическую подготовку в области, которая на первый взгляд кажется далекой или даже противоположной бизнес-консультированию, а именно психотерапии. Эдвин Невис, будучи практикующим консультантом и преподавателем, фактически первым отметил важность понимания процессов, происходящих в коллективе, и их роль в выработке стратегии и тактики управления.

Гештальтистская модель контакта проста для понимания и в то же время дает возможность диагностики и моделирования успешного вмешательства в тот или иной процесс для создания благоприятных условий развития и удовлетворения потребностей производства.

Обучение в области гештальт-подхода, интеграция гештальтподхода в консультирование открыли уникальные возможности для развития индивидуального стиля каждого консультанта и менеджера, расширения системного подхода и применения новых методов в диагностике и коррекции процессов, протекающих на предприятиях.

Книга предназначена для консультантов, работающих с организациями, и менеджеров, которые стремятся лучше понять процессы, поддерживающие жизнь предприятия, для тех, кто сам готов принимать решения как поступать на основании понимания того, что происходит.

Кроме того, в книге кратко изложен преподавательский опыт, что позволяет обучать будущих консультантов, терапевтов, менеджеров методикам, помогающим усиливать эффект присутствия и расширять возможности управления. Она — о гештальт-подходе как методе, применимом как профессионалами, так и обычными людьми для улучшения качества жизни.

Мы надеемся, что наша симпатия к этому направлению в консультировании найдет поддержку и будет разделена читателями, которые смогут найти много полезных теоретических и практических идей, новых методик и рабочих моделей.

Даниил Хломов, психотерапевт,
директор Московского Гештальт-Института (МГИ)

Елена Петрова, психотерапевт, оргконсультант, тренер МГИ

Памяти Ричарда Уоллана,
Учителя, Соратника, Друга

1 Развитие и применение гештальтистской модели фигуры-фона

Все те методики и подходы, так или иначе нашедшие отражение в этой книге, являются базой, корневой основой теории и практики гештальта. Гештальт-терапия прошла достаточно серьезный и большой путь развития: со времени первых упоминаний в трудах Фрица Перлза, Пола Гудмена, Лауры Перлз и Изидора Фрома в 40-е годы (Перлз, 1947; Перлз и др., 1951).

Данный труд во многом является попыткой "встраивания" в психоаналитическую теорию открытий, имевших место в ходе изучения процессов восприятия и обучения Вертхаймером (1945), Коффкой (1922, 1935) и Келером (1927, 1929, 1947), в проведенных в том же ключе работах Курта Левина (1935, 1951) и Курта Гольдштейна (1939), в работах других мыслителей феноменологов и экзистенциалистов. Общая критическая направленность этих ранних исследований получила поддержку со стороны Перлза. Однако острой критике с его стороны подверглось то, что казалось ему проблемным или ошибочным в модели Фрейда. Эти исследования были, в основном, ориентированы на индивидуальное развитие и лечение невроза на индивидуальном уровне. С тех пор ученики и коллеги Перлза разработали концепции и методы, применимые к системам, состоящим более чем из одного человека. Тридцать лет понадобилось Кливлендскому Гештальт-Институту для того, чтобы отождествить процесс осознания, лежащий в основе гештальт-терапии, с *гештальтистским циклом контакта* (циклом). На рисунках 1-1, 1-2 цикл представлен в виде диаграмм.

В сжатом виде, это процесс, с помощью которого люди — совместно или же порознь — *осознают* то, что происходит в данный момент. Они мобилизуют *энергию* с целью предпринять некое *действие*, которое позволило бы им конструктивным образом использовать новые знания

и возможности. Иногда процесс относится просто-напросто к выяснению объекта потребности и получению его. Предполагается, что при осознании дисбаланса в сфере личного бытия естественным человеческим стремлением будет желание сделать что-то для поддержания равновесия. Данная модель также предполагает, что у человека имеется врожденное стремление, по возможности, действовать наиболее эффективным, вызывающим удовлетворение образом. Обучение управлению этим процессом является ключевым моментом для достижения оптимального функционирования. И наконец, модель предполагает, что данный процесс завершается переживанием опыта, составляющего цель обучения. Эта стадия цикла обозначается как *разрешение* или *свертывание*.

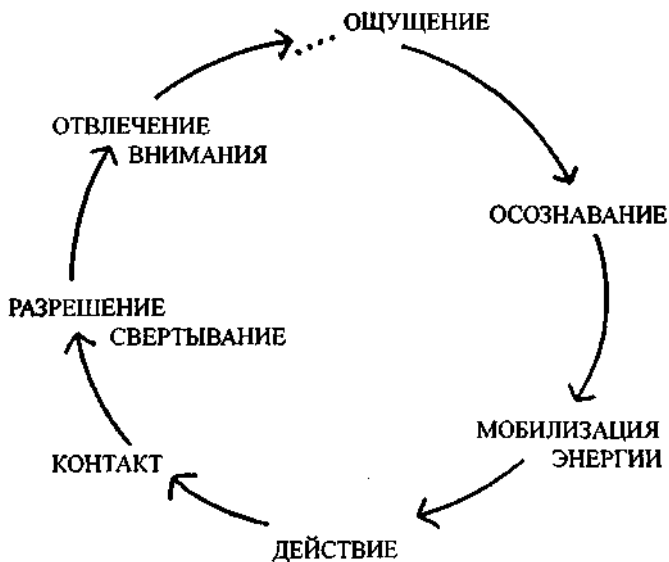


Рисунок 1-1. Гештальтистский цикл контакта.

Гештальтистский цикл контакта интегрирует поведенческие аспекты ощущения, осознания, мобилизации энергии, контакта и разрешения или свертывания в завершенное целое. Способность индивидов и человеческого организма легко переходить от одной фазы цикла к другой полагается в качестве основы здорового функционирования и обучения. Когда индивид или группа начинает на высоком уровне осознавать, что необходимо в данный момент, мобилизует энергию и усваивает знания, полученные в ходе выполнения данной поведенческой цепочки, мы говорим, что в данном случае имел место здоровый процесс. Роль профессионального помощника состоит в том, чтобы помочь людям более эффективно справляться с такой поведенческой цепочкой. Цикл в качестве ориентировочного принципа является основным инструментарием консультанта или терапевта гештальт-ориентации.

Следующий ориентировочный принцип гештальт-терапии в области консультирования — это культивирование высококонтактных взаимодействий с клиентами, способствующих их успешному обучению и росту. Гештальт-консультирование требует от консультанта активного, "сильного" *присутствия*; присутствие обеспечивает мощную поддержку при моделировании и обучении циклу контакта. Данный ориентировочный принцип мы рассмотрим в последующих главах, а сначала обсудим некоторые детали цикла.



Рисунок 1-2. Поток непрерывного переживания.

Ранние исследования зрительного восприятия

Для того чтобы понять цикл контакта, имеет смысл обратиться к основным аспектам гештальт-психологии. Гештальт-психология получила развитие в Германии в начале XX века благодаря трудам Макса Вертхаймера (1945), Вольфганга Келера (1927, 1929), Курта Коффики (1922, 1935) и Курта Левина (1935, 1951)¹. Ученые последовательно утверждали, что сложное поведение человека не может быть объяснено как дополнительная надстройка над фундаментом, состоящим из простых компонентов. Согласно гештальт-психологам опыт не является накоплением или ассоциацией ведущих поведенческих "атомов"; истинное содержание опыта составляют организованные целостные образования. Например, при взгляде на рисунок 1-3 человек видит только квадрат; позднее он сможет "разложить" его на четыре равные линии, прикрепленные друг другу под углом в 90 градусов.

Гештальт-психологи показали, что мир чувственных данных организован и упорядочен, и люди реагируют на общие паттерны, или целостные объектные композиции, а не на разрозненные фрагменты. Они назвали воспринимаемые паттерны *Gestalten*, или "конфигурации", и изучали впоследствии процессы их формирования и изменения. В ходе многочисленных экспериментов, включая некоторые из экспериментов Келера со слепорожденными взрослыми, было показано, что восприятие формы является врожденным человеческим качеством. Объекты видятся организованными или расположенными в виде связных, "заданных" конфигураций. У некоторых порой нет даже четкого обозначения. Более того, это не просто пассивный ответ: люди активно работают над упорядочиванием того, что видят.

Ранние работы гештальт-психологов по большей части относились к исследованию зрительного восприятия. Эти исследования породили несколько важных принципов, из которых, возможно, наиболее значимым является принцип взаимодействия фигуры и фона. Каждый гештальт видится как фигура, выступающая из более смутного фона. Фигура имеет вполне определенные очертания, тогда как фон кажется менее оформленным. Фигура вызывает больший интерес, имеет повышенное значение и смысл, оставая в памяти более глубокие следы, нежели фон. Фактически, как показал датский психолог Рубин, сформированные фигуры склонны сопротивляться изменениям. Позднее люди скорее увидят примерно то, что видели ранее, и этот феномен ответственен за ригидность восприятия и затрудняет дело, когда требуется взглянуть на что-то свежим взглядом.

¹ Хилгард (1949) и Смит (1976) сделали неплохие рецензии на эту работу.

Фигура формируется в результате сосредоточения внимания; этот процесс называется формированием гештальта или формированием фигуры. Если во время прогулки по парку обратить внимание на какое-нибудь интересное дерево, то это и будет примером формирования фигуры. Дерево видится все более и более четким и живым и "выделяется" (дифференцируется) из общего фона.

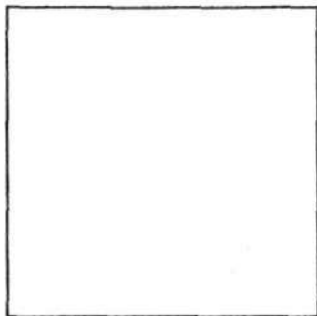


Рисунок 1-3. При взгляде на рисунок человек видит только квадрат., (см. по тексту).

Формирование фигуры

Формирование фигуры, или гештальта, — это процесс, позволяющий сначала видеть целое и только затем "ломать" его или разбивать на части. Целое больше, чем просто сумма составляющих его частей, поскольку именно их расположение, или конфигурация, придает объекту уникальный облик. В случае с выделением паркового дерева объект воспринимается как "дерево" практически сразу, даже если одни его части привлекли больше внимания, чем другие. Изучение отдельных элементов дерева (ствола, корней, ветвей, листьев и т. д.) не позволяет переживать опыт видения того, что мы называем "деревом". Если любой из фрагментов дерева начнет изменяться, например, листья — желтеть, то мы все равно останемся способны воспринимать данный объект как "дерево".

Сформировать фигуру означает заинтересоваться чем-то или проявить к чему-либо неравнодушие и попытаться как-то обозначить свой опыт. Поддержание контакта с фигурой в процессе ее формирования и есть "осознавание". Это единственный способ воспринять наши собственные чувства и в любой момент получить знания о происходящем. Это начальная фаза цикла контакта.

Некоторые черты формирования фигуры в высокой степени релевантны пониманию процесса осознания вообще и работе консультанта в частности. Начнем с такой существенной черты, как рецептивность (восприимчивость), или способность выделять объекты из разнообразного, богатого или сложно организованного фона. Невозможно ни воспринять наличие в парке деревьев, ни выделить и оценить отдельное дерево без того, чтобы не открыться стимулам, формирующим контакт-и. Можно запросто бродить по парку, погружившись в глубокие раздумья, и не замечать существования деревьев. Другими словами, для того чтобы какой-либо объект вызвал интерес, необходимо обладать способностью видеть, слышать, обонять, чувствовать вкус и/или осязать. Мы можем понимать взаимодействие наших чувств и внутреннего или внешнего миров просто как способ получения новых знаний, или же как средство для поддержания контакта с реальностью. В результате мы способны осознать, *что* нам конкретно требуется в данный момент времени и направить усилия на получение требуемого. Бесцелевое движение в бытийной реальности при отсутствии определенного направления дает нам возможность сохранять непредвзятую позицию. Она позволяет нашим чувствам пробудиться и вызвать ответный интерес. Подобный процесс происходит, когда мы сталкиваемся с неким новым опытом, и этот путь ведет нас к непредвиденному, или *serendipitous*, получению знаний.

Базовый процесс осознания лежит в основе практикующегося "менеджмента, осуществляемого во время прогулок" (МОВВП). Петере и Уотерман подробно разбирают его в книге "*В поисках превосходства*" (1982). Практикуя этот способ, менеджеры воспринимают происходящее, проводя много времени в рабочих коллективах, за которые отвечают. При этом они не фокусируют и не направляют свое внимание на какой-либо определенный аспект. Они осуществляют управление, реагируя на возникающие по ходу дела фигуры.

С другой стороны, для того чтобы предоставить нашим чувствам полную свободу — то есть обрести обширное и глубокое осознание, — помимо восприимчивости необходимо сосредоточение. Оно вовлекает в действие не только сенсорную, но и моторную систему. Восприимчивость представляет собой как активный, так и пассивный процесс. В связи с этим интересно упомянуть, что Перлз исходно обозначал свой подход как "терапию сосредоточением". Это лишний раз подтверждает, что данная методика вполне способна помочь людям научиться направлять свою энергию на занятия внешним и внутренним миром. В повседневной жизни мы редко концентрируемся на уже знакомом, рутинном процессе труда. Однако перед нами, так или иначе, стоит выбор, куда следует направить внимание, сколько

времени и энергии затратить, чтобы обозначиться как фигура в процессе осознания. Например:

Я шел по дороге, вьющейся вдоль побережья мыса Код. Я хожу по ней уже не меньше 20 лет. Мое внимание привлекла большая паучья сеть, свешивающаяся с сосны на нескольких нитях. Обычно я продолжал прогулку, поместив эту фигуру — образовавшуюся вследствие пассивной восприимчивости — в слабо обозначенную, полную предубеждений и похожую на мусорное ведро таксономическую ячейку своего сознания. В ней хранились переживания касательно пауков и паутины. Однако на этот раз я решил остановиться и подольше задержать внимание на паутине, чтобы все остальное отошло на задний план. Я осмотрел ее со всех сторон; я подходил поближе, затем отступал на несколько шагов, чтобы увидеть ее в различных ракурсах и перспективах. До меня дошло, что паутина оказалась сложнее, чем казалось с первого взгляда. Среди всего прочего в ней было гораздо больше кольцевых нитей. Они различались по толщине, точки их соединения были отмечены небольшим количеством белесого вещества, а на поверхности блестела влага. Я сосредоточился на созерцании паутины, и у меня получилась богатая деталями, живая фигура. Затем я возобновил прогулку, и образ паутины начал тускнеть и пропал совсем, поскольку внимание отвлеклось на что-то другое. Гештальт-психологи сказали бы, что в данном случае имело место формирование и последующее разрушение фигуры.

Этот пример служит иллюстрацией двум положениям.

Во-первых, я *потрудился* над расширением сферы моего опыта относительно паутины, потратив на ее наблюдение время и энергию. Я изменял местоположение своего тела, переводил взгляд, в процессе передвижения попеременно напрягался и расслаблялся, изменял темп дыхания, возбуждаясь от увиденного. Во-вторых, я совершал выбор. Я выбирал, какую меру внимания мне надлежит уделить изучению паутины. То есть я только наблюдал за ней на протяжении короткого промежутка времени. Я не трогал ее, не пробовал, какая она на ощупь, на вкус, не прикладывал к ней уха с целью узнать, не издает ли она какого-либо звука. Чистым результатом было обогащение представления о паутине, но никак не полное знание о данной паутине или о паутине вообще. Для более полной оценки потребовалось бы затратить гораздо больше труда.

Закон прегнантности

Второй принцип гештальт-психологии не менее важен для гештальт-терапии. Тем более, что он успешно используется в организационном консультировании. Это закон прегнантности или закон равновесия. Данный принцип гласит, что всякое переживание, будь то в перцептивной или какой-либо иной модальности, стремится стать настолько "хорошим," насколько того позволяют превалирующие условия, сопровождающие появление стимула. Он аналогичен понятию равновесия в физике и означает, что психика организована не по случайному принципу, но склонна следовать заданному, вынужденному направлению. Оно ведет к большей стабильности, предпочитаемой всем остальным. Результатом является "хороший" гештальт, он отличается простотой, регулярностью, близостью и замкнутостью.

Замкнутость можно рассматривать как особое проявление закона прегнантности, поскольку у человека имеется врожденная тенденция завершать незавершенные и прояснять спутанные восприятия. Принцип замкнутости гласит, что люди активно стремятся завершить восприятие или действие и не успокаиваются до тех пор, пока этого не достигнут. Этот процесс можно представить как процесс приведения к равновесию. Замкнутая фигура лучше незамкнутой, а незавершенная фигура может быть представлена как "незавершенная ситуация". Как мы увидим позднее, один из наиболее важных аспектов организационного консультирования состоит в том, чтобы помочь людям научиться справляться с незавершенными ситуациями, в которых они увязли или чувствуют себя заблокированными.

Рисунок 1-4 иллюстрирует принцип прегнантности и замкнутости. Они видятся в форме "треугольника" и буквы "S," несмотря на то, что мы осознаем существование разрывов в линиях. На самом деле, если мы

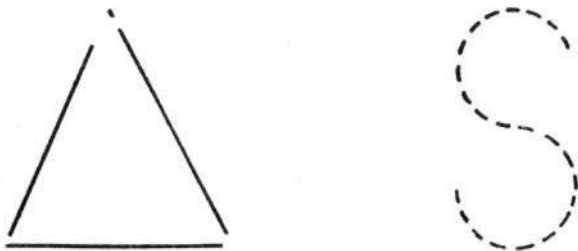


Рисунок 1-4. Завершение: фигуры отражаются как остроконечный треугольник и «s».

ненадолго спроецируем эти фигуры на экран, разрывы будут совсем не видны. Также мы заметим, что завершение построения этих фигур подвержено влиянию со стороны закона простоты — понадобится сильно напрячь воображение, чтобы увидеть здесь какие-либо иные фигуры. Коффка и Келер провели многочисленные исследования и подтвердили: небольшая иррегулярность не замечается при наблюдении объектов, и существует врожденная склонность представлять их симметричными даже тогда, когда они таковыми не являются.

Включение в модель мотивационно-деятельностной сферы

Коффка (1935) указывал на закон прегнантности как на ведущий принцип, позволяющий понимать, каким образом происходит обучение. Коффка рассматривал легкость или сложность задачи под углом "восприятия поля". То есть иными словами, возникновение правильного или полезного ответа зависит от степени благоприятствования действию закона прегнантности условий поля (включающего в себя как саму личность, так и окружение). В той степени, в какой поле открыто для наблюдения зрителя, позволяющего ему сформировать "наилучшим образом подходящую" фигуру, существует вероятность возникновения приводящего к равновесию ответа. Он позволяет осуществлять завершение и свертывание активной поисковой деятельности обучающегося. Келер (1927) проводил опыты с обезьянами, заставляя их решать разного рода задачи. Ученый воспользовался термином "инсайт" для обозначения феномена, встретившегося ему в ходе экспериментов. Обезьяна обучалась скреплять одну с другой небольшие палки, чтобы достать банан. Этот пример относится к более высокому поведенческому уровню активной перцепции, чем тот, который бы объяснялся принципами равновесия (прегнантности) и замкнутости. На более сложном уровне часто встречаются группы менеджеров, борющиеся с трудной проблемой упорядочить хаотическую или запутанную ситуацию. Если условия не благоприятствуют возникновению "лучше всего подходящих" наблюдений — например, когда решение, позаимствованное из прошлого опыта, проявляется столь фигурально, что не позволяет как следует увидеть пласт настоящего, или когда важные факты и мнения оказываются недоступны группе, — нередко выбирается неподходящее решение. Кроме того, временами само определение проблемы подбирается неверно. Искать пути улучшения качества продукта, пытаясь усовершенствовать методы производства, когда реальная проблема заключается в низкокачественном сырье, означает так

структурировать поле, чтобы исключить возникновение правильного ответа. В результате группа может подумать, что достигла стадии разрешения, завершив свое активное обучение, но испытывать после этого напряжение и дискомфорт, поскольку качество отнюдь не изменилось. Мы можем отнести данную проблему к случаю преждевременного и ложного разрешения.

Вышеприведенные примеры лишний раз подчеркивают, что принципы формирования фигуры относятся не только к пассивному перцептивному поведению, но также помогают объяснить более сложное поведение. Первые гештальт-психологи видели в формировании гештальта или фигуры базовую функцию, определяющую во многих ситуациях взаимодействие людей с их окружением. В результате исследований они получили представления о том, как люди познают окружающий мир, как происходит обучение и какое значение придается опыту. Сначала они не ассоциировали свои выводы с принципами восприятия чувств, эмоций, телесных ощущений или мотивацией. Первым заинтересовался интеграцией мотивационных и перцептивных аспектов Курт Левин². Он увидел необходимость в добавлении конструктов энергии и напряженных систем в целях лучшего понимания высокоупорядоченного поведения. На его взгляд, организация поля ("жизненного пространства", по его определению) испытывает воздействие намерений, влияющих на субъекта так, будто они являются потребностями. С появлением намерения внутри личности создается система напряжений: образуется энергия для совершения действия к достижению желаемой цели³.

Левин заметил, что *намерения* обладают качествами квази-потребностей, и определил процесс их развертывания как очень сходный с процессом удовлетворения базовых жизненных потребностей. Для того чтобы объяснить, каким образом за восприятием следует действие, ему потребовалось ввести конструкты энергии и баланса: потребность вызывает напряжение, оно ведет за собой, или "подпитывает энергией", восприятие объектов окружающего мира. Деятельность, к которой привело появление потребностных напряженных систем, регулируется восприятием. Поведение же, с точки зрения психологии, зависит от энергии, поступающей из напряженных систем. Левин (1951) пишет:

² Обсуждение модели Левина изложено у Хайдера (1960).

³ В действительности Коффка был первым, кто употребил термин "напряжение" для описания чувства вовлеченности всего организма, возникающего тогда, когда цель еще не достигнута. Он обозначил ее как ту силу, которая приводит к такому изменению взаимоотношений между человеком и средой, что цель достигается (1935).

«Свойство потребности или квази-потребности может быть отражено в ходе соотнесения ее с "напряженной системой" ... путем установления корреляции между "спадом напряжения" и "удовлетворением потребности" (или достижением цели), между "созданием напряжения" и "намерением" или "потребностью в состоянии голода", и тогда появится возможность проверки огромного количества ранее необоснованных заключений».

Левин показал, как потребности воздействуют на восприятие. Человек видит некий объект и совершает вслед за этим некое действие для удовлетворения потребности. Люди видят не "все, что угодно", но формируют фигуры в поддержку объекта потребности ("Если я голоден, мое внимание, скорее всего, будет привлечено пищевыми продуктами"). Более того, они будут искать подходы к тем объектам, которые могут удовлетворить данную потребность. Как только поле поддержки появившейся потребности организуется, человек уже не проявляет разбросанности и случайных действий в поведении.

Вдумчивый феноменолог, Левин также заметил, что люди, находящиеся в одной и той же ситуации, существуют в различных жизненных пространствах. Например, присутствующие на одном и том же собрании, в действительности находятся в разных психологических мирах. И так как индивиды воспринимают различные сенсорные и ментальные стимулы, обладая при этом различными напряженными системами, они станут обозначать свой внутренний и внешний опыт собственным, уникальным образом.

Левин обозначил *поведение* как существующую в данный момент функцию взаимодействия "Личность — окружающий Мир". Тот упор, который он делал на принцип "здесь и сейчас" и на организацию поля на данный момент, был ключевым фактором, направляющим развитие гештальт-психологии в сторону от изучения содержания прошлого (являвшегося столь критическим, решающим пунктом психоанализа). Он постулировал, что эффект в каждый данный момент производится не самим событием прошлого, но, скорее, природой осознания этого события в настоящем. Условия, имеющиеся в настоящем, регулируют и переобозначают прошлый опыт и его соотнесенность с сегодняшним моментом. Это стоит иметь в виду при объяснении процесса использования прошлых навыков в настоящее время. Применение прошлых восприятий, ответов или решений, не вяжущихся с полевой ситуацией сегодняшнего дня, похоже, неуместно. Перлз обозначил этот пункт как особенную критическую точку. Многие в его методологии разработано для того, чтобы помочь людям осознать *настоящее*

в качестве *вечнопреходящего*. Он ссылаясь на последовательность таких моментов, как на "континуум осознания", и делал особый акцент на ослабление "устойчивых гештальтов" — фигур, образовавшихся на основе прошлого опыта и приводящих в настоящий момент к возникновению ригидности. Достигая большей ясности осознания настоящей ситуации, можно увидеть, каким образом лучше использовать прошлые навыки.

Связанное с этим направление работы Левина и учеников затрагивало незавершенные ситуации. То есть случаи, когда намерение уже существует, но по тем или иным причинам, образовавшаяся как следствие, напряженная система не может привести к удовлетворению потребности или к завершению. В сериях экспериментов, проведенных Зейгарник (1938) и Овсянкиной (1976), выявилось, что незавершенные задания или те задания, выполнение которых было прервано, запоминаются по меньшей мере в два-три раза лучше, чем задания выполненные. Левин рассматривал завершенную задачу как законченный гештальт. Напряжение, вызванное им, ослабляется по мере достижения цели и выполнения намерения. Подобное завершение может рассматриваться в качестве действующего примера закона прегнантности. С другой стороны, незаконченная задача — незавершенная ситуация — приводит к возникновению неизбежного напряжения, и личность остается неудовлетворенной (другие теории относят этот остаточный продукт физиологической и ментальной деятельности в область персевераций). Повседневная жизнь изобилует примерами проявления этого феномена: неразрешенная проблема, удерживающая на себе наше внимание вплоть до разрешения; пробужденные, но не нашедшие выражения чувства; интересное событие, смысл которого остается для нас неизвестен и которое мы время от времени вспоминаем.

Переход к изучению функционирования организма как целого

Научные разработки Курта Гольдштейна (1939) значительно расширили сферы изучения гештальт-психологии. Гольдштейн работал с немецкими солдатами, получившими мозговые повреждения в ходе Первой мировой войны, и подобно другим гештальт-психологам, рассматривал концепцию фигуры-фона как основополагающую. Причем ему удалось применить ее в отношении функционирования организма как целого. Исследуя факты о том, как людям с поврежденным мозгом удавалось передавать управление ослабленными функциями неповрежденным участкам мозга, он обобщил полученные сведения и принялся за работу со здоровыми людьми. Это

привело к более тонкому пониманию так называемого "холистического" процесса в организме. Гольдштейн составил представление о различных уровнях жизнедеятельности человека, рассматривая механизмы снижения базового напряжения, такие как ответы на угрозу или на физическую потребность, в качестве нижнего уровня, а процесс обнаружения объекта потребности и добывания его — в качестве высшего. Последний определялся как более напористый, требующий умелых манипуляций способ взаимодействия с окружающим миром. В свою очередь он выглядел менее сложным, нежели первостепенный мотив, заключающийся в стремлении во что бы то ни стало добиться желаемого, которое Гольдштейн обозначил как "самоактуализацию." Эти уровни соотносятся посредством динамического процесса, при котором напряжение на более высоких уровнях возникает всякий раз, как потребности нижележащего уровня оказываются удовлетворены. Как только потребности, связанные с недостатком/угрозой, такие как "починка" функций поврежденного мозга или добыча пищи, удовлетворены, человеческий организм обращается к следующему уровню заботы или интереса. Таким образом, Гольдштейн выдвинул постулат, согласно которому *удовлетворение потребностей налюбом из уровней обеспечивает прямое осознание (создает фигуру) других потребностей или целей, обещающих субъекту достижение новых значимых для него высот.* Фактически Гольдштейн был уверен, что достаточно задать один уровень потребностей, а именно уровень самоактуализации, для того чтобы получить возможность наблюдать широкий спектр важных личностных и мотивационных феноменов⁴.

Применение в сфере индивидуального развития

Перлз определил в "застывших" гештальтах и незавершенных ситуациях мощные детерминанты неспособности индивида формировать свежие, новые фигуры в каждый последующий момент времени. Он понял, что привязка к прошлому восприятию людей и событий мешает пониманию наиболее правильной линии поведения "здесь и сейчас." Неся с собой напряжения, вызванные прошлыми незавершенными переживаниями, человек связывает энергию и становится неспособным установить хороший контакт с объектом (объектами) или другим человеком (людьми), что представляет из себя

Формулировка "иерархии потребностей" по Маслоу — прямой потомок этой концепции, включая заимствованный отсюда термин "самоактуализация" (Маслоу, 1954).

узловой момент, препятствующий завершению дела. На его взгляд, люди не могут осуществлять соответствующие взаимодействия до тех пор, пока идущие из прошлого напряжения как-то не устроятся. Его метод, основанный на разговоре тет-а-тет с отсутствующим "другим", представляющим сидящим в кресле, казался операционализирующим способом достижения определенного завершения в настоящем.

Будучи в течение непродолжительного промежутка времени помощником Гольдштейна, Перлз испытал на себе сильное влияние его идей, в особенности того замечания, что о саморегуляции организма можно судить по независимому критерию хорошего здоровья. Главным образом, необходимо лишь научиться находить контакт со своими желаниями и потребностями, а затем удовлетворять их с тем, чтобы считаться "хорошо функционирующей" личностью. Более того, Фриц Перлз, Лаура Перлз и Поль Гудмен верили в то, что задача терапии состоит не в том, чтобы просто избавить людей от тягостных чувств и установок, таких как низкая самооценка и чувство вины, но также и помочь им попытаться охватить более широкий круг устремлений. Конечная цель для них состоит в обучении не только удовлетворению потребностей, но и проявлению активности в мире, движению в нем: речи, ходьбе, установлению отношений и так далее с плавностью, изяществом и достоинством. Обучившись музыке и танцам, Лаура Перлз интуитивно включила использование выразительности и возможностей тела в список того, на что должно быть направлено саморазвитие⁵. Пол Гудмен, вдохновленный своей страстью к социальным переменам, еще расширил область исследования, включив в нее поведение человека в обществе. Таким образом, базовая модель фигуры-фона оказалась расширена настолько, что включала в себя весь спектр взаимоотношений индивида с его окружением. Осознание рассматривалось в качестве основания процесса развития, и гештальт-терапия могла с тем же успехом быть названа "изучением человека, основанным на гештальтистской модели фигуры-фона".

Как только в центре внимания оказалось все многообразие способов, с помощью которых люди узнают, что им требуется от окружающего мира и пытаются завладеть требуемым, законы постепенного формирования гештальта и его разрушения были приняты в качестве предлагающих автоматический, безоценочный критерий приспособления. Соответствующее обстоятельствам, здоровое поведение есть такое поведение, которое позво-

⁵ Фриц и Лаура Перлз оба находились под влиянием теории "телесного панциря" Вильгельма Райха (1949), у которого Фриц Перлз некогда проходил курс психоанализа. Фриц Перлз был также заинтригован работой Морено, касавшейся театра и разыгрывания ролей. Последнюю он брал в качестве отправной точки для импровизированных смен "обрамления" своих терапевтических постановок.

дает людям осознать свои потребности на данный момент и удовлетворить их. Здоровая, высоко интегрированная личность есть такая личность, в которой этот процесс не прекращается; нездоровые проявления (сопротивления) рассматриваются в качестве прерывающих данный процесс. Ричард Уоллен (1970) изложил в общем виде центральные пункты такого подхода:

"Значимость данного процесса для биологического выживания должна быть очевидна, поскольку индивид обладает способностью выбирать из окружающего мира те вещи, которые ему нужны для выживания. Для того чтобы ощущать комфорт и заинтересованность в окружающем мире, он способен существовать как на биологическом, так и на психологическом уровнях. Мы не можем питаться сами собой; не можем дышать, не вдыхая воздух; не можем включить в состав нашего организма ничего из внешней среды, будь то любовь, знания или воздух, без того, чтобы не осуществить с ней какое-либо взаимодействие. Следовательно, ясность тех взаимоотношений, которые я попытался описать, формирование и разрушение гештальта, приобретает чрезвычайное значение для существования индивида".

Усовершенствование индивидуальной терапии

С начала 50-х гг. гештальт-терапия стала применяться практикующими врачами по всему миру. Многочисленные институты и центры обучения продвинули развитие теории и метода во многих направлениях. Цикл контакта является лишь одним из дополнений к базовой модели осознания, сформулированной в ранних работах. Также последовали достижения технического плана в связи с тем, что опытные терапевты оттачивали с годами свое мастерство. Теперь популярностью пользуются другие терапевты. Некоторые объединили и интегрировали в единое целое такие методы, как телесно-ориентированная терапия, гипноз и юнгианские концепции, поставив их на службу гештальт-терапии.

На данный момент существует масса доступной литературы, посвященной индивидуальной гештальт-терапии (см. И. Польстер и М. Польстер, 1973; Зинкер, 1977; Фаган и Шепхерд, 1970; Переглав, 1968; Латнер, 1973; Вайсонг и Розенфельд, 1982, *"ГештальтДжурнал"*; *"Воушез"* и т. д.). Нужно лишь отметить, что модель фигуры-фона остается парадигмой для продолжающих работать в ее рамках. Во второй главе цикл контакта представлен в качестве средства постоянного удержания модели базового осознания в уме работающего субъекта. Эта концепция много лет использовалась в курсах индивидуальной терапии.

Применение к более обширным системам

Впервые гештальт-методику применили к более обширным системам в процессе работы с кадровым отбором в организации. Начиная с 1959 года Ричард У. Уоллен и ваш покорный слуга применяли техники осознания во время тренировки чувствительности. Хотелось выяснить, каким образом можно помочь индивидам составить о себе более четкое представление и улучшить способность к наведению контактов с другими. Общий подход к индивидуальному развитию был задокументирован Нерманом и Кореничем (1977) и с тех пор нашел себе дальнейшее применение в области подбора команд, а также в случаях, требующих вмешательства третьей стороны. Эта работа включала в себя обращение проекций, мешающих ясному восприятию себя и других, выражение и использование (*utilization*) чувств, возникающих в процессе принятия решений, употребление фантазии и эксперимента. Подобно раннему периоду обучения "профессиональных помощников" гештальт-терапии, эти модели почти всегда загружали работой группу или участников семинара (*workshop format*) и рассматривались в качестве вмешательств с образовательной целью.

Параллельной линией развития являлось использование моделей в работе с парами и семьями. Не только сфера интересов гештальт-терапии переключилась с индивидов к более крупным образованиям, в ее практике также произошли сходные подвижки. Труды Кемплера (1974), С. Невис и Зинкер (1982), Вильяма Ворнера, С. Весли Джексон и других хорошо известны. Их книги, равно как и книги их учеников, достаточно регулярно переиздаются. Именно в ходе работы на семейном уровне Зинкер и Невис (1981) открыли "гештальтистский цикл контакта", концепцию, детально обсуждаемую во второй главе. Патрисия Паперноу использовала модель цикла контакта в исследовании проблем смешанных семей и усыновления (удочерения) отчимами (мачехами) пасынков (падчериц) (1984).

Третьим уровнем является применение опыта индивидуальной терапии к большим системам, особенно к организациям. Большая часть данной работы связана с процессом консультирования, детально разработанным в этой книге. Ряд авторов, однако, прельстился возможностью увязки гештальт-терапии и теории систем (см. Берк, 1980 и Латнер, 1983). Наконец, Мерри и Браун (1987) описали и изучили невротическое поведение людей в организациях в свете концепций гештальт-терапии.

Выводы

Описанные ниже базовые теоретические основы гештальт-терапии и гештальтистского подхода к консультированию исходят из модели восприятия, включившей в себя феноменологическую сферу мотивации, а позднее, и процесс функционирования организма как целого. Фундаментальными положениями этой ориентации являются принцип соотношения фигуры-фона и закон прегнантности. Приложение данных принципов к различным аспектам поведения человека ведет к появлению процессуальной концепции успешного функционирования, подчеркивающей ценность осознания себя и другого в данный момент времени. Особое внимание уделено выяснению того, что необходимо индивидам для адаптации к ситуациям в ходе их взаимоотношений друг с другом и со средой. В основу концепции положен допуск : действия человека организованы таким образом, что представляют собой саморегулирующуюся систему, направленную на выход из нестабильного состояния и переход к состоянию стабильности. Данный процесс явно нечто большее, нежели просто снижение уровня недостаточности и уравнивание неполноценности (*deficiency alleviation*). Он охватывает функции высшего порядка, такие как функция роста и креативное поведение. Фриц Перлз вместе со своими коллегами использовал эти принципы в практической терапии, ориентированной на то, чтобы более эффективно помогать людям. Этот метод требует от "профессионального помощника" высокой степени вовлеченности, поскольку установление контакта между помощником и клиентом рассматривается в качестве критической точки, прохождение которой позволяет более активно реализовать процесс осознания.

В то время когда большая часть работы с гештальт-теорией была направлена на понимание индивида и помощь ему, определенная ее часть применялась также и в работе с группами, семьями и организациями. В целях обучения и использования факультет Кливлендского Гештальт-Института свел данную практику к гештальтистскому циклу контакта. Таблица 1-1 в сжатом виде представляет исторический ход мысли от первых гештальт-психологов до современных приложений.

Таблица 1-1. Краткое изложение истории развития и применения гештальтистской модели фигуры-фона.

1. Ранние исследования зрительного восприятия
 - Соотношение фигуры-фона
 - Закон прегнантности/замкнутости
 - Обучение посредством инсайта (Вертхаймер, Коффка, Келер)
2. Включение в модель мотивационно-деятельностной сферы
 - Намерения, напряженные системы
 - Незначимость происходящего "здесь и сейчас"
 - Незавершенные ситуации (Курт Левин и ученики)
3. Включение в модель функционирования организма как целого
 - Саморегуляция организма
 - Принцип самоактуализации
 - Холизм (Курт Гольдштейн и ученики)
4. Применение к сфере индивидуального развития
 - Тренировка осознания
 - Методы терапии "здесь и сейчас"
 - Терапевтический подход к личности как к целому (Ф. Перлз, Л. Перлз, П. Гудмен, И. Фром, Нью-Йоркский Институт Гештальт-терапии)
5. Усовершенствование индивидуальной терапии
 - Гештальтистский цикл контакта
 - Интеграция с другими подходами к развитию человека (факультеты Кливлендского Гештальт-Института и других институтов, практикующие терапевты)
6. Приложение к более обширным системам
 - Терапия семей и любовных пар (В. Уорнер, С. Невис, Дж. Зинкер, В. Джексон, У. Кемплер, Центр по изучению тесно связанных систем)
 - Индивидуальное развитие и организационные роли (Р. Уоллен, У. Невис, С. Херман и М. Коренич)
 - Организационное консультирование (Э. Невис, Л. Хирш, Дж. Картер, С. Люкенсмейер, Е. Кепнер, С. Страдфорд, Дж. Вурхис, В. Берк, У. Мерри, Дж. Браун)

Литература

- Burke, W.W. "Systems theory. Gestalt therapy, and organization development". In T.G Cummings (ed.), *Systems Theory for Organization Development*. London: Wiley, 1980.
- Fagan, J., and Sheperd, I. *Gestalt Therapy Now*. Palo Alto: Science and Behavior Books. 1970.
- Goldstein, K. *The Organism*. New York: American Book Co., 1939.
- Heider, F. "The Gestalt theory of motivation". In M. Jones, (ed.). *Nebraska Symposium on Motivation: 1960*. Lincoln: University of Nebraska Press. 1960.
- Herman, S.M., and Korenich, M. *Authentic Management*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. 1977.
- Hilgard, E. *Theories of Learning*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1948.
- Kempler, W. *Principles of Gestalt Family Therapy*. Oslo: Nordahls Taykkeri, 1974.
- Koffka, K. "Perception: An introduction to the Gestalt theory". *Psychology Bulletin*, 1922, 19,531-585.
- Koffka, K. *Principles of Gestalt Psychology*. New York: Harcourt, Brace, 1935.
- Kohler, W. *The Mentality of Apes*. New York: Harcourt, Brace, 1927.
- Kohler, W. *Gestalt Psychology*. New York: Liveright. 1929, 1947.
- Latner, J. *The Gestalt Therapy Book*. New York: Julian Press, 1973.
- Latner, J. "This is the speed of light: Field and systems theories in Gestalt therapy". *Gestalt Journal*, VI. no. 22, Fall 1983. 71-90.
- Lewin. K. *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill, 1935.
- Lewin. K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper, 1951(a).
- Lewis, K. "Intention, will and need", in D. Rapaport (ed.), *Organization and Pathology of Thought*. New York: Columbia University Press, 1951(b).
- Maslow, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper. 1954.
- Merry, U., and Brown, G. *The Neurotic Behavior of Organizations*. Cleveland: Gestalt Institute of Cleveland Press, 1987. Published and Distributed by Gardner Press.
- Nevis, S.M., and Zinker, J. "How Gestalt therapy views couples, families, and the process of their psychotherapy". *Working Paper*, Center for the Study of Intimate Systems, Gestalt Institute of Cleveland, 1982.
- Ovsiankina, M.R. "The resumption of interrupted activities". In J. deRivera, *Field Theory as Human Science*. New York: Gardner Press, 1976.
- Papernow, P.L. "The stepfamily cycle: An experiential model of stepfamily development". *Family Relations*, July 1984.

- Peris, F.S. *Ego, Hunger and Aggression*. New York: Random House, 1947.
1969.
- Peris, F.S., Hefferline, R.F., and Goodman, P. *Gestalt Therapy*. New York: Dell.
1951.
- Peters, T.J., and Waterman, R.H. *In Search of Excellence*. New York:
Harper & Row, 1982.
- Polster, E., and Polster, M. *Gestalt Therapy Integrated*. New York: Brunner/
Mazel, 1973.
- Pursglove, P.D. (ed.), *Recognitions in Gestalt Therapy*. New York: Funk &
Wagnalls, 1968.
- Riech, W. *Character Analysis*. New York: Farrar, Straus & Cudahy, 1949.
- Smith, E.L. *The Growing Edge of Gestalt Therapy*. New York: Brunner/Mazel,
1976.
- Wallen, R.W. "Gestalt therapy and Gestalt psychology". In Fagan and Sheperd
(eds.), *Gestalt Therapy Now*. Palo Alto: Science and Behavior Books,
1970.
- Wertheimer, M. *Productive Thinking*. New York: Harper, 1945.
- Wysong, J., and Rosenfeld, E. "An oral history of Gestalt therapy". Highland.
N.Y.: *Gestalt Journal*. 1982.
- Zeigarnik, B. "On finished and unfinished tasks". In W.D. Ellis, *A Source-Book
of Gestalt Psychology*. New York: Harcourt, Brace, 1938. (This research
is also discussed in detail in deRivera, J., *Field Theory in Social Science*,
New York: Gardner Press, 1976, pp. 111-150.)
- Zinker, J. *Creative Process in Gestalt Therapy*. New York: Brunner/Mazel,
1977.
- Zinker, J., and Nevis, S.M. "The Gestalt theory of couple and family interactions".
Working Paper, Center for the Study of Intimate Systems, Gestalt Institute
of Cleveland, 1981.
- Zinker, J., and Nevis, S.M. *Changing Small Systems: Gestalt Theory of Couple
and Family Therapy*. In Press. Cleveland: Gestalt Institute of Cleveland
Press, 1988. Published and Distributed by Gardner Press.

2

Гештальтистский цикл контакта в качестве ориентационного принципа

Теперь мы рассмотрим цикл контакта более подробно и выясним, каким образом он направляет действия практикующего орг-консультанта. Цикл показан на рисунках 1-1, 1-2 как в виде единого, непрерывающегося опыта, так и в виде потока непрерывающихся контактов. Широкое обсуждение различных фаз цикла было представлено другими авторами (Перлз и др., 1951; Зинкер, 1977, И. Польстер и М. Польстер, 1973; Зинкер и С. Невис, 1981). Нижеследующее обсуждение основано на работах этих авторов и несколько расширяет рамки толкования данного вопроса.

Осознание

Первой фазой цикла является сенсорное возбуждение, при котором возникает осознание происходящего в субъекте и вокруг него. Осознание можно трактовать как возрастающую осведомленность или понимание, притекающее от работы органов чувств: зрения, слуха, обоняния, осязания и вкуса. Ощущения доставляют информацию о происходящем, ведущую к появлению фигур в ходе контакта, например, озабоченности или интереса. Как писали об этом Перлз с коллегами (1951):

"Ощущение определяет природу осознания, будь то дистантное ощущение (напр., слуховое), непосредственное (напр., тактильное) или внутреннее (проприоцепция). Последнее включает в себя ощущения, доставляемые сновидениями, мечтами и мыслями. Формирование гештальта всегда сопровождается осознанием".

Осознание указывает, что некий объект выделился и стал фигурой на фоне множества одновременно возникающих ощущений и событий. Цель осознания состоит в том, чтобы расширить и обогатить потенциальные фигуры заднего плана так, чтобы значимые содержания — превращающиеся в фигуры — оказались свежи, четки и занимательны. Осознание является базовым процессом, происходящим непрерывно (И. Польстер и М. Польстер, 1973):

"Это действующий процесс, всегда имеющийся в наличии и мало похожий на спорадическое исключительное просветление, достижение которого — подобно инсайту — возможно лишь в определенные моменты или при особых условиях. Этот процесс всегда здесь ... и им всегда можно воспользоваться по мере надобности... Кроме того, сосредоточиваясь на собственном осознании, вы остаетесь поглощенным текущей ситуацией".

Важно отметить, что осознание — не то же самое, что интроспекция. Истинное осознание есть спонтанное ощущение того, что возникает или превращается в фигуру, включающее в себя прямой, непосредственный контакт с данным моментом. Интроспекция же, напротив, есть поисковый, оценивающий процесс, в ходе которого контакт раскладывается на части (обычно с целью изучения или внесения изменений). Интроспекция может оказаться полезной для получения представления о контакте, но в то же время она сужает поток осознания текущего момента. Доведенная до предела, интроспекция ведет к фиксации или одержимости (*obsession*) и зачастую модифицирует контакт уже в тот самый момент, когда это происходит. Отметьте разницу между полноценным, не прошедшим цензуру, чувством печали, например, после словесного оскорбления, нанесенного коллеге, и быстрым переходом от чувства к анализу причин такого поступка. Первое позволяет контакту развиваться в кульминационное осознание, а субъекту воспользоваться плодами ощущений. Второе превращает контакт в акт наблюдения и анализа. Одним из значимых вкладов Фрица Перлза с коллегами было доказательство того, что новое и более глубокое знание собственного поведения возникает вследствие прислушивания к ощущению до тех пор, пока оно не "зазвучит в полную силу". Только в этом случае интроспекция имеет какую-либо ценность.

Можно сознавать множество различнейших вещей, весь спектр человеческого опыта. Основы любого знания и обучения разворачиваются вокруг осознания всего доступного нашему разумению. Таблица 2-1 перечисляет разнообразие того, что может быть осознано в любой момент,

от непосредственного ощущения до действий, чувств и мыслей. Заметьте, список включает в себя воспоминания о прошедших событиях, планирование будущих и охватывает внутренний (самосознание) и внешний (осознавания другого и окружающей среды в целом) пласты. В этих рамках мы многократно совершаем свой выбор: чему уделять внимание, а чему нет. Некоторые люди обладают хорошо развитыми первичными органами чувств, предпочитая в высшей степени "сенсуальное" существование, тогда как другие больше настроены на восприятие мыслей и образов. Одни легко прислушиваются к своим чувствам, вторые направляют внимание на внешние события, развивая повышенную наблюдательность, при этом почти не воспринимая самого себя. В ходе саморазвития много усилий направляется на улучшение и расширение репертуара осознаваний, доступных личности.

Энергия

Развитие осознания сопровождается возбуждением или мобилизацией энергии, обеспечивающей дополнительную поддержку появлению четкой фигуры. Опыт наблюдения паутины — пример того, как осознание вырастает на почве исходной сенсорной информации на входе, а впоследствии поддерживается или ограничивается природой и количеством энергии, мобилизованной в целях повышения уровня осознания и расширения его границ. Аналогичный концепт энергии используется в физике: энергия есть способность к выполнению работы. В данном случае это относится к образованию фигуры и одновременному отодвиганию фона на задний план. Левинское понятие напряженной системы помогает нам зафиксировать ту точку или место, откуда исходит энергия. Таким образом, мы видим, что энергия появляется (можно сказать, имеет место забор энергии) вследствие стимулирующего воздействия осознания. Образование фигуры в ходе осознания ведет к возникновению "заряженной энергией" озабоченности. Поскольку такая озабоченность выступает в качестве стартового трамплина для действия и контакта, мы помещаем энергию на вершину кривой, изображающей цикл (рисунок 2-1), а охлаждение — в нижнюю ее точку, где уровень энергии падает очень низко, стремясь к нулю. Можно посмотреть на цикл с другой точки зрения, увидев в нем процесс возбуждения и последующей разрядки энергии.

Однажды появившись, энергия должна найти себе применение. Рисунок 2-1 изображает переход от энергии к действию по мере того, как вызывающая интерес фигура "заряжается" ею, а окружающие элементы отступают на задний план.

Таблица 2-1. Объекты осознания (репрезентативный список).

ОЩУЩЕНИЯ

- Зрение: визуальные образы
- Слух: звуки
- Осязание: текстура, тактильные ощущения
- Вкус: вкусовые ощущения
- Обоняние: запахи
- Проприоцепция: телесные ткани/кинестетическая стимуляция

(сухожилия, мышцы, и т. д.)

ВНУТРЕННЯЯ ВЕРБАЛИЗАЦИЯ И ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

- Мышление, обдумывание, внутренний диалог
- Планирование, желание, надежда
- Память, воспоминания о прошлых событиях, история
- Мечты и фантазии

ЧУВСТВА

- Счастье, удовольствие, удовлетворение
- Восторг, энтузиазм, вождление, веселье, доверие
- Печаль, депрессия, беспомощность, отчаяние
- Страх, отвращение, стыд, раскаяние
- Уважение, благоговейный страх, восхищение, любопытство, почтение
- Раздражение, ярость, гнев, ревность, ненависть
- Тщеславие, самоуверенность, гордость
- Привязанность, любовь, теплые чувства, эмпатия
- Скука, безразличие, презрение
- Нежность, сочувствие, жалость
- Вина, тревога

ЦЕННОСТИ

- Предрасположенности, установки, наклонности, теории
- Суждения и атрибуции
- Выделение главного и обобщение прошлого опыта
- Природа границ (nature of boundaries), предрассудки

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ И ГРУППОВЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Паттерны участия
- Стили коммуникации
- Элементы фигур: удовлетворение, энергия, различия
- Функциональные виды деятельности
- Нормы
- Атмосфера, климат



Рисунок 2-1. Цикл контакта как процесс возбуждения и разрядки энергии.

Действие и контакт

До сих пор этот поток описывал изменения самовосприятия и/или восприятия окружающего мира и интерес, возрастающий по мере привлечения к нему внимания. Следующей стадией непрерывного потока является стадия действия, на которой к перцептивному поведению добавляется моторное. На этой стадии перед субъектом стоит задача увязки возникшей энергии с поведенческими навыками, знанием или компетентностью индивида с целью совершения соответствующего действия. Интеграция сенсорного осознания и моторного поведения называется *контактом* и включает в себя больше, чем просто достижение завершенности переживания. Контакт также включает в себя агрессивный ответ на вызывающую интерес фигуру — вид предпринимаемого субъектом активного участия, во время которого фигура в буквальном смысле претерпевает трансформации в результате попыток понять и ассимилировать ее. В книге "*Эго, голод и агрессия*" (1947, 1969) Фриц Перлз представил свои открытия в области того, каким образом организм усваивает из среды необходимые ему вещи. Используя конструкты типа "пищи для ума", "оральной агрессии" и "дентальной задержки", он

указал важность физического и ментального разрушения содержаний, включенных в состав человеческого тела или психики, в случае настоящей ассимиляции. Для того чтобы полнее что-либо узнать, необходимо "разорвать это на части". Под этим определением Перлз подразумевал не разрушение предмета или личности в буквальном смысле слова, но изменение воспринимающей личностью перцептивного и когнитивного полей путем внутреннего "пережевывания" объекта. Используя процесс принятия пищи в качестве аналогии, он продемонстрировал важное различие между проглатыванием без пережевывания и намного более богатым опытом, когда, прожевав пищу, приобретают знание о съеденном блюде. Он умело вносит коррективы во фрейдовское понятие интроекции, которое рассматривает как строгое сохранение структуры интроецированного объекта (проглатывание без осознания против осознанного пережевывания). Употребив в качестве модели процесс поглощения пищи, он изучил те моменты, во время которых люди ментальным образом "впитывают" и вбирают в себя мир. По его схеме следует, что настоящий контакт не может быть установлен без данного процесса "проработки". Он определяет сопротивления в форме *интроекции*, *проекции*, *ретрофлексии* и *конфлюэнции* как ошибки, возникающие при неудачном выполнении задачи повышения уровня осознания и перехода к контакту. Таким образом, контакт представляется такой фазой цикла, на которой полностью развернутое переживание возникает в результате работы с вызывающей значительный интерес фигурой. Мы признаем наличие контакта, когда говорим, например: "Я, наконец, достучался до него", "Я тронут вашими словами" или "Я кое-что вынес из этой дискуссии".

Контакт возникает на границе между собой и другим. Иначе говоря, все фигуры вне зависимости от того, сколько энергии и времени имеется для их формирования, обладают крайней точкой или абрисом, ограничивающим их и выделяющим из фона. Психическая работа может изменить эту границу либо путем ее разрыва или уменьшения периметра, либо путем перехода к комфортному состоянию покоя с тем, что *имеется*. В примере с паутиной контакт определялся визуальными границами. Визуально мне действительно удалось изучить ее более-менее подробно, но слуховые, обонятельные и вкусовые границы оказались при этом чрезвычайно заужены и замкнуты. В этих модальностях не образовалось насыщенных фигур. Фактически я лишний раз убедился в том, сколь замкнуты их границы, когда попытался описать свой опыт. Ввиду того, что контакт является ключевым аспектом обучения и изменения, мне надо будет заняться границами сенсорных модальностей, или же "посмотреть им в лицо", для того чтобы узнать, действительно ли я желаю вообще изменять их. Я могу жить припеваючи, не касаясь и не пробуя на вкус паутины, до тех пор, пока меня удовлетворяет

определенный уровень знания. Однако не смогу продолжить свое обучение, противопоставив себя созданным мною самим границам.

Используя терминологию гештальт-терапии, в основе которой лежит концепция удовлетворения потребности, можно сказать, что контакт есть точка достижения удовлетворения потребности, причем это удовлетворение представляется в виде насыщенного яркого переживания того, где, как и каким образом потребность была удовлетворена. Предыдущее предложение не содержит в себе допущения, что полное удовлетворение потребности состоится автоматически, точно так же, как это было в первый раз. Контакт определяется как знание своих возможностей, а не как достижение желаемого. Например, я могу проголодаться, но при этом знать, что магазины уже закрыты и что на данный момент я могу располагать лишь небольшим количеством не особенно привлекательной пищи. Точно так же у меня может появиться желание установить тесные взаимоотношения с другим менеджером, но, сделав несколько попыток к сближению, я усваиваю, что ему хочется более формальных отношений, общения на расстоянии. Поэтому неправильно было бы сказать: "Я не смог до нее достучаться" — и предположить, что никакого контакта не было. Напротив, верным оказалось бы высказывание, что определенный контакт имел место, и он получил описание в виде двух феноменологически различных "пограничных" переживаний обоих участников. Это не просто игра слов; это признание того факта, что контакт любого рода приносит определенную толику знаний о существующем положении дел. Под контактом не подразумевается достижение цели или некое "пиковое" переживание. Контакт есть наложение возможного на желаемое.

Разрешение и завершение

Вслед за контактом (который представляется нам обучением), соотносящимся с возможностями (которые предоставляются взаимодействием между индивидом и окружающей средой), следуют разрешение и завершение. Это означает доведение действия до кульминационной точки путем понимания или осознания полученных в ходе обучения сведений и усвоение опыта. Контакт является переживанием, из которого экстрагируется смысл; разрешение представляет собой акт вычленения смысла и осознания произошедшего как того, что ситуация завершена или закончена. После того как смысл оказывается вычленен, мы можем сказать, что произошло обучение. После этого внимание отвлекается от фигуры — фигура Разрушается,— и происходит постепенное угасание интереса и энергии. Работа прекращается, и цикл достигает завершающей стадии. В результате

предоставляется возможность появления нового осознания. Полученные сведения сливаются с фоном и могут быть использованы в дальнейшем.

Гештальтистский цикл взаимодействия

До сих пор цикл обсуждался в терминах, предполагающих наличие одного человека, или же рассматривался как унифицированный, единый процесс, протекающий в группе. Однако реалии организационных систем любого рода предполагают существование нескольких циклов. Каждый член системы в любой момент времени существует в своем собственном жизненном пространстве. Осознание у всех будет процессом уникальным и зависящим от многих факторов. Объекты, на которые они обратят внимание, будут различаться точно так же, как и направленность осознания. Количество энергии, предназначенной для выполнения любой работы или задания, также будет варьироваться, порою в широких пределах. Тест, определяющий эффективность работы в организации или способность быть лидером, предназначен для концентрации внимания на калейдоскопе паттернов типа "энергия-осознание" с тем, чтобы получить возможность принимать и осуществлять правильные решения. В противном случае превалирует дисфункциональное поведение. В терминах *распознавания* и *удовлетворения потребности* вопрос будет звучать так: каким образом система, состоящая из более чем одного человека, регулирует, модулирует или интегрирует различные потребности или системы напряжений ее членов?

Для того чтобы ответить на этот вопрос, мы используем концепцию, в которой организация является аналогом живого организма, и выдвигаем гипотезу, предполагающую, что цикл контакта и парадигма фигуры-фона действуют на уровне более крупных систем так же, как и на индивидуальном уровне. Ввиду этого появляется возможность адаптации цикла в качестве ориентационного принципа для работы с организационными единицами. Мы просто предполагаем сосуществование многих циклов и берем на веру положение, что взаимоотношения между организацией и окружающей средой требуют адаптационного процесса, сходного с индивидуальным уровнем. Системе, состоящей из двух и более человек, требуются те же средства "настройки" на собственные потребности и мобилизацию энергии, что и отдельному индивиду. Для здорового функционирования, выживания и роста организации необходим способ установления прочного контакта, пронизывающего бесчисленные границы подсистем. Каждый раз, когда система увеличивается в размерах или расширяется круг ее задач, усложненность ситуациональной динамики возрастает. Однако общие условия, необходимые для адаптации и роста организаций и отдельных

индивидов, не отличаются друг от друга. Для хорошего функционирования системы процессы осознания, мобилизации энергии и контакта должны производиться на высоком уровне. Возникающие на любой стадии неполадки, такие как прерывание течения цикла, могут привести к снижению эффективности системы.

Чтобы прояснить ситуацию в семейных системах из двух и большего числа человек, Дж. Зинкер и С. Невис (1981) создали концепцию "гештальтистского цикла взаимодействия". Фазы цикла контакта остаются теми же, но внимание теперь фокусируется на индивидуальных циклах и взаимодействиях между членами системы. Внимание направляется не только на самосознание, но и, что не менее важно, на процесс возрастания интереса к тому, чтобы слышать и замечать других и отвечать им. Суть состоит не только в том, чтобы погружаться в себя для установления тесного контакта с самим собой, позволяющего максимально ощутить свое самосознание, но и в том, чтобы осознать, что слышать и понимать других людей не менее трудно и не менее важно. Именно это взаимодействие выраженного осознания и является ключевой для стимулирования энергии в группе.

Концепция гештальтистского цикла взаимодействия была разработана для лучшего понимания того, как организационная единица любого размера интегрирует отдельные различные осознания, энергию и контактные паттерны в процессе эффективного функционирования системы. Рисунок 2-2 обозначает то, как это может работать при идеальных условиях. В данном примере индивиды А, В, С и D обладают разными стартовыми позициями и различающимися скоростями и направленностями развития осознания. Затененная зона слева означает область осознаний одного и того же объекта, продуцируемых всеми четырьмя людьми. А заинтересовывается объектом раньше остальных, но уровень его энергии нарастает медленнее, чем у В и С, чье осознание проявляется несколько позже, однако усиливается быстрее. Важно то, что в ходе их взаимодействия, кривые их индивидуальных циклов совпадают в высшей точке: энергия, вызванная осознанием, приводит к появлению новой фигуры — групповому, или коллективному, продукту. Достижение формирования этой новой фигуры требует от участвующих высокой степени разделения труда, а также хорошего умения «подстрекать» и внимательности к тому, что думают и чувствуют Другие по отношению к затронутому объекту. Цель этой фазы состоит в Достижении наиболее широкого и полного спектра осознаний. Если эта фаза протекает слишком быстро или преждевременно обрывается, возможность получения релевантных данных относительно формирования новой групповой фигуры уменьшается. Однако если данная фаза проводится как следует и не спеша, результатом взаимодействия оказывается объеди-

нение вокруг свежей фигуры, вызывающей всеобщий интерес. Это приводит к тому, что четверо занятых в этом деле людей осуществляют связанные действия, направленные на взаимоподдержку; характер действий может отличаться, но все они будут объединены общей фигурой. Таким образом, могут существовать различные степени интенсивности межличностных контактов, характер значения опыта может различаться для каждого индивида, но их поведение при этом все равно будет синэргично. Более узкая полоса разброса амплитуд справа от вершины кривой цикла указывает на то, что, хотя между людьми и существовали различия, но после того, как они объединились вокруг новой групповой фигуры, разрыв между крайностями оказался меньше, нежели на фазе осознания. Это следствие интеграции индивидуальных установок, потребностей, стилей и т.п. вещей в целях эффективного функционирования системы. Критерием интеграции не может служить их слияние или единодушие. Критерий — в их повторном схождении в точке завершения; указанная четверка знает и принимает, что "наилучшая из возможных" единица работы завершена и что это была задача, выполнение которой способствовало процветанию коллектива.

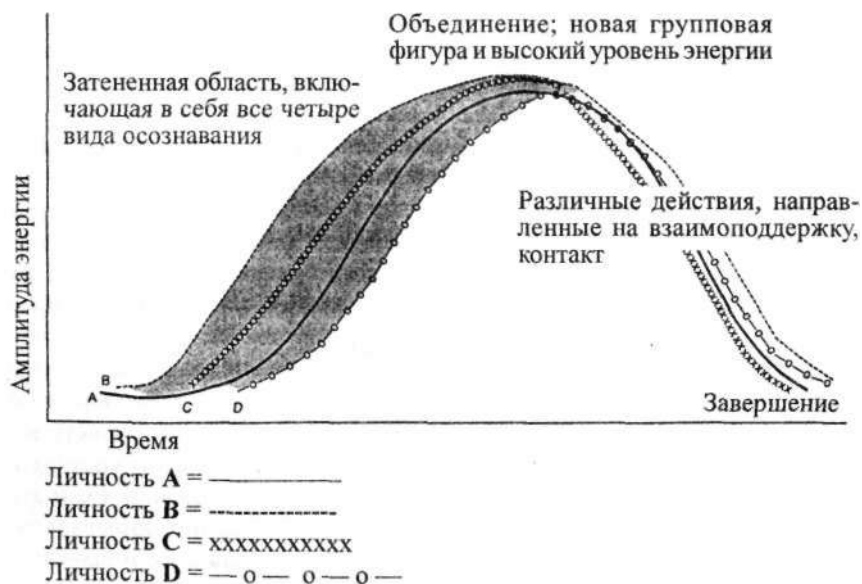


Рисунок 2-2. Гештальтистский цикл взаимодействия.

Для того чтобы осознать ценность цикла взаимодействия, мы можем посмотреть несколько примеров, в которых не происходит полного или легкого схождения. Рисунок 2-3, взятый из работы Зинкера и С. Невис (1981) с семьями, поясняет такую ситуацию. На графике представлен пример с четырьмя участниками — отцом, матерью, сестрой и братом, — и мы видим, что в данный момент они не достигают единства в отношении проблемы или задачи, вставшей перед семьей и изображенной с помощью приведенного паттерна циклов. Предположив у разных членов семьи различные стили и навыки осознания, мы с легкостью сможем понять приведенный паттерн. Действительно, этот паттерн обычен для всех систем за исключением лишь тех, в которых очень сильно проявлено слияние. Весьма вероятно, что "ритмы" контакта у разных членов семейной системы также различны; например, одни предпочитают более интенсивное взаимодействие, чем другие, некоторые хотят работать в одиночку, в то время как остальным членам семьи требуется частичный или полный контакт друг с другом. Поэтому когда дело доходит до определенной задачи, энергия некоторых членов семьи будет возрастать медленнее, чем у других. Более того, некоторые члены семьи могут вообще не считать поднятый вопрос проблемой. Эти вариации относятся как к отдельным сторонам повседневной жизни, так и к серьезным проблемам. В качестве примера вы можете вспомнить споры в вашей собственной семье касательно того, как провести выходные или каникулы. Для того чтобы достичь правильного решения в этом вопросе, требуется проявить участие и идентифицировать себя с осознанием, потребностями и энергией каждого с тем, чтобы появился настоящий "системный" цикл.

На рисунке 2-3 изображен случай, когда отец, мать и сестра достаточно близки в своем осознании и энергии в момент взаимодействия, тогда как брат как бы находится совсем в другом месте. Обычно существует тенденция называть его "сопротивляющимся" тому, что хотят делать другие. Я предпочел бы взглянуть на эту ситуацию как на пример *разнонаправленной энергии*, учитывая тот факт, что цикл брата может обладать собственной целостностью и полнотой и что семейная система может рассматриваться как составленная из различных, но в равной степени веских желаний и потребностей. Взгляд на то, что обычно называют "сопротивлением", будет более подробно представлен в главе 8.

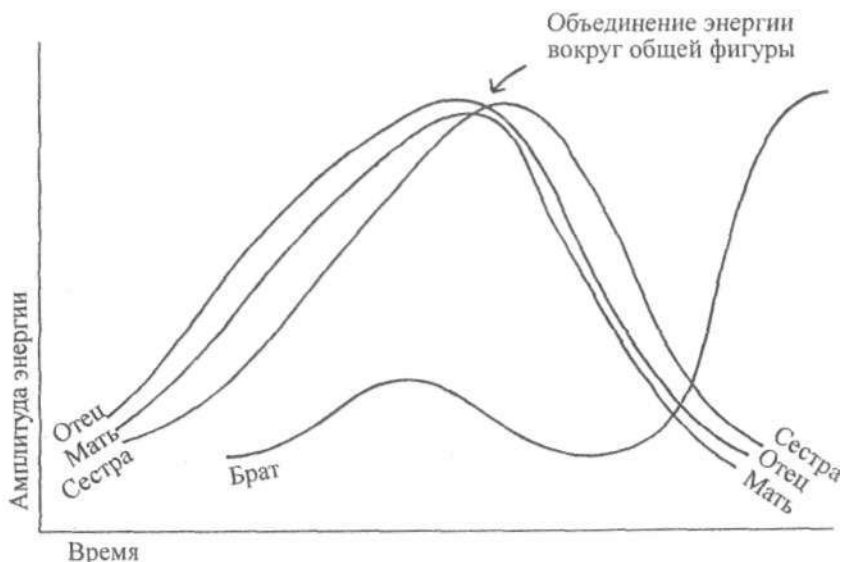


Рисунок 2-3. Гештальтистский цикл взаимодействия, примененный к семейной системе.

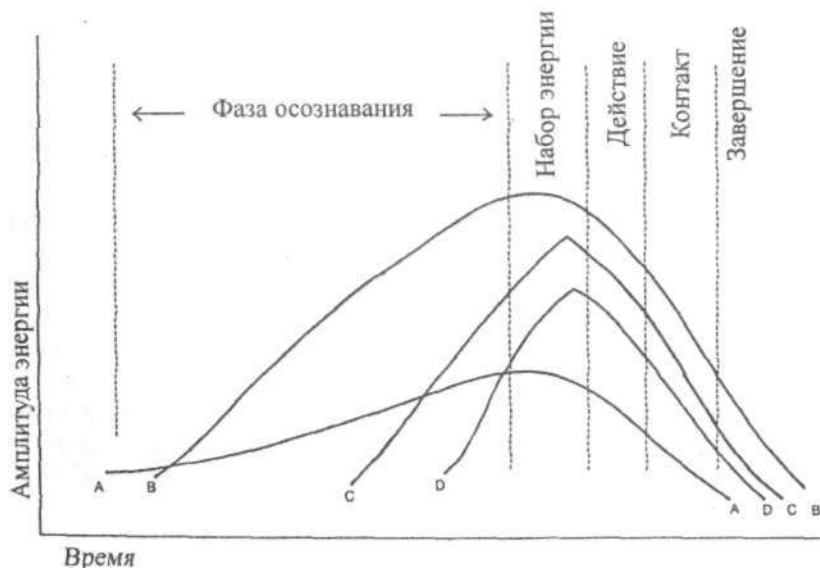


Рисунок 2-4. Гештальтистский цикл взаимодействия со слабым объединением вокруг групповой фигуры.

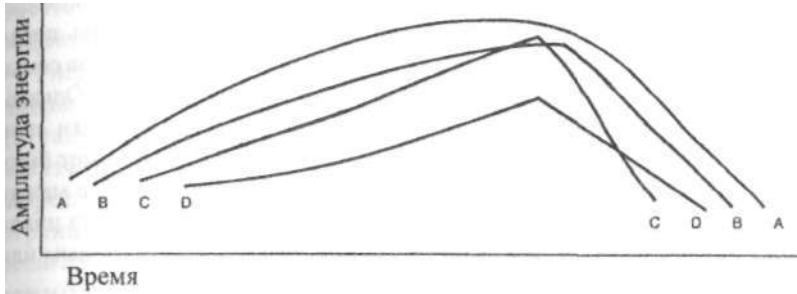


Рисунок 2-5. Гештальтистский цикл взаимодействия с уплощенным паттерном энергии.

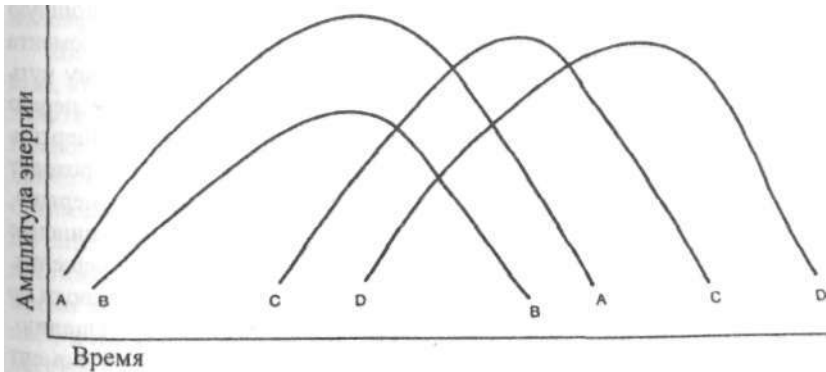


Рисунок 2-6. Гештальтистский цикл взаимодействия, представляющий скоординированную группу.

Фазы четырех циклов, изображенных на рисунке 2-3, указывают на то, что отец, мать и сестра близки друг другу по характеру осознания, мобилизации энергии, контакту и разрешению. Брат не объединяется с ними, несмотря даже на слабую попытку приблизиться к созданной ими фигуре. Его энергия затухает задолго до того, как оказывается способной соединиться с энергиями других, и брат остается заинтересованным лишь в собственном осознании. Это ведет к независимому развертыванию его энергии, в то время как все остальные, объединяя свои энергии, держатся вместе. Не зная ничего более о данной конкретной семье и о том, как в ней обычно происходит принятие решений, мы не можем с уверенностью заявить, что здесь перед нами несчастливый поворот событий: часто бывает, что один из членов семьи предпочитает делать что-либо отличное от того, что делают другие. Однако, если для какой-то цели существенно, чтобы все члены объединяли свои осознания и энергии для решения вопроса, это решение не может быть лучшим из возможных. В любом случае это будет взаимодействие между членами семьи, которое обеспечит движение от начального варианта цикла к такому взаимодействию, при котором они становятся единым целым или решают идти разными путями.

Рисунки 2-4, 2-5 и 2-6 показывают другие паттерны в системе из четырех человек. Во всех этих примерах мы начинаем с исходного осознания, разворачивающегося в процессе их взаимодействия друг с другом. Приведенные циклы взаимодействий отражают три различные ситуации, часто встречающиеся в жизни организаций.

На рисунке 2-4 показан пример, для которого характерны вариации количества и глубины усилия на фазе осознания, приводящие к созданию видимости действия, поддержанного высоким уровнем энергии. Личность А раньше всех приходит к осознанию проблемы, но не формирует мощную фигуру и не проявляет значительной энергии практически вплоть до момента группового действия. Личность В начинает воспринимать проблему чуть позже А, но у нее имеется богатая, протекающая относительно неспешно фаза осознания, ведущая к возникновению высокого уровня энергии. Личности С и D начинают видеть проблему еще позже, чем В и проходят через очень короткие периоды осознания; они мобилизуют энергию, превышающую энергию А, но не такую большую, как у В. Объединение энергии приводит к фазе действия данной интеракции и к принятию решения. Однако если посмотреть на фазу контакта, то мы увидим, что эти люди не одновременно приходят к общему пониманию проблемы и решению. Учитывая разные уровни, на которых члены группы находятся в момент контакта, можно сказать, что они находятся в разных местах понимания проблемы. Примером подобной ситуации в работе организации будет такое

положение дел, когда некоторые члены группы менеджмента полагают, что проблема уже достаточно изучена, и начинают предпринимать различные действия, но впоследствии обнаруживают, что так и не пришли к единому мнению. Хотя в примере с семьей, приведенном на рисунке 2-3, имеются различные виды осознания и паттерны энергии, присущие различным индивидам, существует точка, в которой все трое сходятся для определения общей проблемы и могут понять, где каждый из них относительно нее расположен. На рисунке 2-4 мы видим, что четверо участников не приходят вместе к контакту или разрешению. Маловероятно, чтобы данное решение эффективно исполнилось группой.

Рисунок 2-5 является примером долгой фазы осознания и относительно низких пиков на фазе мобилизации энергии у всех членов группы. Такая ситуация встречается в группах, склонных превращать проблему в навязчивую идею и мучительно прилагать отчаянные усилия для ее разрешения, и в тех группах, где вежливость накладывает строгие рамки ограничений. Результатом будут скорее осторожные полумеры, а не решительные действия, что происходит вследствие трудностей, испытываемых группой при достижении высокого уровня энергии, и неспособности ее действовать предпринимчиво или рискованно.

Другой паттерн представлен на рисунке 2-6. Этот случай можно лучше всего описать, сказав, что каждый "занимается собственным делом". Каждый член группы обеспокоен одной и той же проблемой, но их фазы осознания, мобилизации энергии и так далее протекают совершенно по-разному. Если для того чтобы справиться с проблемой достаточно нескоординированных усилий, такое состояние дел не внушает опасений. Но если для этого требуются высокоинтегрированные действия, группа окажется чрезвычайно малоэффективной в качестве единого коллектива.

Когда число работников в подразделении или организации увеличивается, скажем, до 8-10 человек, как в группе менеджеров, вид цикла взаимодействия усложняется даже по сравнению с предыдущими примерами. Неспособность верно оценить и справиться с реалиями является важной причиной, обуславливающей то, что организации не функционируют на оптимальном уровне эффективности. Как следствие мы видим плохие методы разделения потока информации и ее получения, не говоря уже о методах Достижения консенсуса (общей фигуры), учитывающих наличие расходящихся мнений. Действия зачастую основываются на слабом осознании, либо решение об их необходимости предпринимается в условиях, когда энергия одного-двух человек приводит к неохотному согласию большинства. Существование такой неэффективности определяет общую нацеленность гештальтистски ориентированного организационного консультанта:

1. Помочь системе-клиенту понять суть интерактивного цикла контакта и научиться лучше функционировать в ходе осуществления процесса осознания, контакта и т.д.

2. Помогать каждому члену системы добиваться отчетливого, ясно выраженного осознания, учиться замечать и поддерживать осознания других так, чтобы каждый знал, что думает и чувствует по поводу возникшей проблемы его коллеги; помогать обнаруживать и увеличивать возникающие фигуры с целью продуцирования новой групповой фигуры, с которой можно было бы работать дальше.

3. Вести себя таким образом, чтобы являться личным примером того, как должны протекать процессы цикла; превратиться в тонко отлаженный инструмент наблюдения за собой и другими; обеспечивать активное присутствие, стимулирующее обучение системы-клиента.

Применение в области организационного консультирования

Из вышесказанного можно сделать вывод, что настоящий подход касается консультирования процессов (process consulting) и применим на микроуровне анализа. В следующей главе такая позиция и задачи консультанта получат более широкое толкование и будут сравниваться с другими наиболее известными подходами к процессуальному консультированию. Для читателя, не являющегося опытным процессуальным консультантом, единственным способом понять применимость интерактивного цикла в качестве ориентационного принципа будет попытка увидеть в нем нечто, помогающее людям присмотреться к своему поведению в ходе разрешения проблемы или принятия решения. Мы можем сравнить фазы цикла со стадиями выработки решения в менеджменте. Таблица 2-2 представляет описание этой связи и обозначает те виды поведения, которые могут заинтересовать консультанта. Важность указанной связи состоит в том, что она проясняет работу консультанта и указывает общие направления вмешательства и обучения. Ориентируясь по циклу, консультант действует подобно агенту, производящему наблюдение и мониторинг процесса принятия решений системой-клиентом, и следит за тем, чтобы каждая фаза протекала правильно и чтобы коллектив имел верное представление о цикле в целом. Более того, вмешательство консультанта должно основываться на знании недостатков, выявленных в системе, и путей исправления положения.

Таблица 2-2. Связи фаз гештальтистского цикла контакта со стадиями принятия решений в менеджменте*

<i>фаза цикла</i>	Соответствующее поведение при принятии решений в менеджменте
<i>Осознание</i>	Генерирование данных Поиск информации Донесение информации до участников Обзор исторического аспекта Изучение условий среды
<i>Энергия/действие</i>	Любая попытка мобилизовать энергию и вызвать интерес к идеям или предложениям Поддержка идей других участников Объединение вокруг значимого для других Любая попытка идентифицировать различия и конфликты или сталкивающиеся интересы Поддержка собственной позиции
<i>Контакт</i> Объединение вокруг общей цели	Стремление принимать максимальное участие Общее признание формулировки проблемы Указания на понимание, не обязательно на согласие Выбор направления будущей деятельности из возможных
<i>Разрешение/завершение</i>	Тестирование; проверка на общее понимание Обзор случившегося Официальное утверждение того, что было достигнуто, и того, что еще предстоит сделать Установление смысла обсуждения Обобщение на основе новых данных Начало планирования предстоящих действий
<i>"Охлаждение"</i>	Перерыв, сделанный для того, чтобы позволить "вещам утрястись" Понижение уровня энергии и интереса, направленных на проблему Обращение к другим задачам или проблемам Окончание встречи

* См. работу Дж. Зинкера и С. Невис (1981) для сравнения с похожей версией, примененной для процессов принятия решений в семье.

На первый взгляд, фазы цикла с трудом соотносимы со стадиями организационного консультирования. Вводная фаза и фаза оценки определенно накладывают сильный отпечаток на развитие осознания. На этих стадиях консультант занят поиском того, что имеет отношение к фигурам, и пытается увидеть существующий потенциал мобилизации энергии вокруг одной из важных фигур. Многие интервенционисты, работающие в области образования, выполняют схожую функцию повышения сознательности. Подобным же образом, при вмешательстве третьей стороны, встрече представителей противостоящих сил и в других методах разрешения конфликтов мы видим, что они разработаны таким образом, чтобы растянуть или увеличить зону контакта или попытаться добиться разрешения на основе хрупкого контакта. Однако было бы ошибкой рассматривать цикл в такой ограниченной или фрагментированной связи с процессом консультирования. Цикл контакта описывает базовый процесс осознания, с которым консультанту приходится иметь дело как у себя, так и у других в ходе выполнения работы на каждой стадии консультирования.

Осознание является стартовой точкой, за которой следует вся остальная работа. Данные, полученные путем осознания, направляют работу на каждой стадии консультационного процесса: осознание позволяет консультанту определить, каковы перспективы организации и как она функционирует; оно позволяет ему решать, возможно ли установить с клиентом хорошие, взаимно полезные отношения; на его основе делаются решения относительно уместности вмешательства; оно также дает консультанту возможность узнавать о ходе работы и препятствиях, мешающих росту и эффективному функционированию системы. Надлер в своей книге (1977), посвященной использованию данных, полученных в результате наблюдения и переданных по обратной связи, в целях организационного развития, признает это, обсуждая использование консультантом данных на каждой стадии консультационного процесса. Таблица 2-3 представляет собой краткое изложение его взглядов, которые могут быть соотнесены с нашими путем замены слова "данные" на "осознание".

**Таблица 2-3. Использование данных на разных стадиях
организационного развития***

<i>Стадии организационного развития (Кольб и Фроман, 1970)</i>	<i>Типичные виды использования данных</i>
<i>Разведывательная/вводная стадия</i>	<i>Ориентация:</i> Данные используются с целью получить представление об основных характерных чертах организации и выяснить, имеются ли предпосылки для установления взаимоотношений.
<i>Диагноз</i>	<i>Диагноз:</i> Данные используются для построения всеобъемлющей картины, на глубинном уровне описывающей систему-клиента: выполняемую работу, отношения внутри рабочего коллектива, сильные места, основные проблемы и их причины.
<i>Планирование</i>	<i>Планирование вмешательства:</i> Данные используются для определения того, какого рода вмешательство надлежит предпринять, на что оно должно быть направлено и каким образом осуществлено.
<i>Действие</i>	<i>Убеждение в необходимости перемен:</i> Данные используются для того, чтобы побудить индивидов или группы снять контроль за выпуском продукции или начать изменяться, и для того, чтобы положить начало процессу изменения.
<i>Оценочная/завершающая стадия</i>	<i>Мониторинг и финансовая оценка вмешательства:</i> Данные используются в процессе отслеживания хода вмешательства по мере внесения изменений и для оценки выгод и затрат на вмешательство после того, как оно уже состоялось.

* Дэвид А. Надлер. Обратная связь и организационное развитие. 1977.

Феноменологическая концепция данных

Важное значение ясного осознания, ведущего к эффективной мобилизации энергии и действию, по достоинству может быть оценено исследователями деятельности сферы и интервенционистами, работающими по принципу "наблюдение — обратная связь" (survey feedback). Их методы основываются на принципе "данные — это сообщающая энергию сила" и на допущениях, сходных с теми, на каких покоится модель фигуры-фона в цикле контакта. Однако гештальт-теория располагает двумя элементами, превращающими ее в мощное подспорье при использовании методов вмешательства, основанных на данных. Во-первых, благодаря феноменологической перспективе, осознание в гештальт-теоретической модели является более широким концептом, нежели обычные определения данных или информации. Последние являются связанными с логически вытекающими друг из друга явлениями, твердо установленными фактами — событиями, относительно легко поддающимися суммированию или квантификации, что подразумевает "объективную реальность" или использование "линейного мышления". Большинство менеджеров и многие консультанты ставят между поддающимися наблюдению внешними фактами и данными знак равенства. Подобное пристрастие к чрезмерно рациональному взгляду на вещи оказало воздействие на всю область организационного развития. Однако, как явствует из таблицы 2-1, объектами осознания могут также являться образы, фантазии, мечты и чувства — те события, которые мы склонны рассматривать как субъективные или иррациональные. Они представляют собой реальные, мощные детерминанты поведения, даже если могут быть его идиосинкратическими аспектами.

Второй элемент следует из интерактивного цикла. Этот концепт выражает сущность данных и отношение к ним людей, которое может в значительной степени варьироваться среди индивидов, входящих в одну и ту же группу или рабочее подразделение. Такой подход принимает как данность существование вариаций осознания и уровней энергии в любой ситуации, включающей в себя двух или более участников. Задача консультанта состоит в том, чтобы иметь дело с этими разнообразными эффектами, как будто бы они были "твердо установленными фактами" и значимыми отражениями реальности. Такой подход позволяет рассматривать внутренний опыт каждого индивида как одинаково весомый в деле построения коллективной фигуры, с которой впоследствии может работать группа.

Завершение единиц работы

Концепция цикла контакта включает в себя в качестве предпосылки важность данных — или осознания, если пользоваться гештальтистским термином, — и идет еще дальше, соотнося осознание с развитием действий, ведущих к кульминационным обучающим переживаниям. Она представляет собой такую модель поведения, которая концептуализирует то, что может быть названо "единицей работы". Ценность рассмотрения переживания в качестве единицы работы состоит в том, что консультанты получают возможность ориентироваться в каждом отдельном взаимодействии с системой-клиентом, видя его начало и конец. Консультант, использующий в качестве ориентационного принципа цикл, понимает, что каждый сеанс с клиентом требует завершенной единицы работы. Он или она постоянно следит за развитием каждой фазы и отмечает, что необходимо сделать на каждой фазе для того, чтобы в результате система приобрела полезный опыт. Занимаетесь ли вы индивидуальным консультированием, консультированием пары или группы, целью все равно будет убедиться в том, что все фазы цикла проводились адекватно. Вмешательство консультанта основывается на его представлении о том, что может усилить этот организованный, соответствующий обстоятельствам процесс. Одним из важных аспектов этого является то, что по окончании вмешательства система-клиент знает и принимает, что определенная единица работы была выполнена. В некотором смысле цикл был завершен: существует ясное представление о том, что было и не было сделано и/или о том, к чему на данный момент система еще не готова. Поэтому я выполняю свою работу для того, чтобы убедиться, что члены системы готовы сделать в конце сеанса некоторые заявления, подытоживающие опыт, и обозначить его смысл для существования системы. Это остается верным для взаимодействия, длящегося час, три дня или еще более растянуто.

Хотя никто не думает о том, что консультант станет слепо, механически ориентироваться в цикле, все же существует опасность, что ложная уверенность в адекватном протекании какой-либо из фаз перед переходом к следующей может привести к катастрофическим последствиям. Мне это стало ясно примерно 20 лет назад, когда я работал с крупной бухгалтерской конторой. Мои партнеры и я сам были заняты тем, что прилагали усилия в области развития организационной и управленческой сферы быстрорастущей организации. Готовясь к тому, чтобы начать предпринимать шаги по командообразованию в областях, которые должен был указать компаньон-руководитель, мы спланировали и провели трехдневную встречу, являвшуюся частью ежегодного собрания всех компаньонов-руководителей в коли-

честве около 50 человек. Вмешательство на этом этапе, главным образом, заключалось в том, чтобы распространить данные, полученные в результате проведения опроса среди двадцатипятипроцентной выборки из служащих и менеджеров фирмы и среди 50 компаньонов, присутствовавших на собрании. Цель состояла в том, чтобы позволить участникам собрания сравнить свое собственное видение положения дел в организации и личных нужд профессионального состава с мнением самих сотрудников. Только трое или четверо компаньонов-руководителей были вовлечены вместе с нами в планирование встречи и подготовку обзора. Представляя результаты, мы столкнулись с сильной негативной реакцией со стороны компаньонов. Раздавались заявления о том, что данные неточны и что мы воспользовались никому не нужной, возможно даже ложной информацией. Информация определенно сообщила воспринявшим ее некую энергию, но результатом такого восприятия оказались недоверие и враждебность по отношению к ней, нашему методу ее получения и нам самим.

В ходе анализа данной ситуации выяснилось, что полученные данные в значительной мере улучшили наше осознание. То, что казалось "фигурами" нам и четырем компаньонам, сотрудничавшим с нами в проектировании вмешательства, было ясным и четким, насколько наши данные это позволяли. Однако мы недостаточно сделали для того, чтобы осознать способность всей группы принять эти данные или ее готовность открыто обсуждать их. Если бы мы первоначально поговорили с большим числом компаньонов, например, послав им до собрания обзор результатов для персонального отзыва, мы могли бы начать увеличивать их осознание в более безопасной обстановке или, по крайней мере, получили бы их негативные реакции заранее. Мы могли бы опросить большее число компаньонов в самом начале, чтобы увидеть, готовы ли они к такому типу вмешательства, но мы действовали в условиях слишком ограниченного осознания и попытались мобилизовать энергию и действие без достаточной поддержки в системе-клиенте. Иными словами, мы втянули компаньонов в экспериментальную ситуацию без их согласия на такой эксперимент и без ясного представления об их готовности участвовать в этом групповом эксперименте. Мы могли бы испытать удовлетворение от полученной реакции, поскольку она на многое открыла нам глаза в системе-клиенте, но вместе с тем мы возбудили столько негативизма, что только лишь в двух случаях люди остались достаточно заинтересованными в том, чтобы продолжать заниматься подбором команд. Промахи, допущенные на стадии осознания, серьезно вредят дальнейшим усилиям по переходу к следующей фазе цикла. Мы усвоили урок и поняли, что необходимо заручиться поддержкой организации и подыскивать менее угрожающие способы поднятия уровня осознания, прежде чем переходить к участию в

высококонтрастных встречах противостоящих друг другу сил. Нам стало ясно, что когда работаешь с большой группой или сложным организационным подразделением, необходимо варьировать длительность периода становления осознания.

Этот пример может быть описан в терминах интерактивного цикла контакта. Был осуществлен переход к стадии действия, который основывался на объединении части членов системы с консультантами. Но осознание большинства участников было направлено на что-то еще, и эти люди, в отличие от подготовленных к этому сотрудничавших с нами коллег, были не готовы к установлению контакта.

Литература

- Nadler, D.A. *Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Perls, F.S. *Ego, Hunger, and Aggression*. New York: Random House, 1947, 1969.
- Perls, F.S., Hefferline, R.F., and Goodman, P. *Gestalt Therapy*. New York: Dell, 1951.
- Polster, E. and Polster, M. *Gestalt Therapy Integrated*. New York: Brunner/Mazel, 1977.
- Zinker, J., and Nevis, S.M. "The Gestalt theory of couple and family interactions". Working Paper, Center for the Study of Intimate Systems, Gestalt Institute of Cleveland, 1981.

3

Гештальтсистемная модель организационного вмешательства

Акт вмешательства

Все действия в ходе организационного консультирования могут рассматриваться как случаи вмешательства. Хотя термин "intervention"¹ неуклюж и подразумевает размах, который не всегда присутствует в работе консультанта, он несет в себе значение, передающее попытку помочь организации: интервенция означает *вхождение* в действующую систему с целью каким-то образом помочь ей. Консультант может осуществить ее так, что практически не нарушит хода работы организации, но само "встревание" в область межличностных и межгрупповых взаимоотношений, предметов и структур, составляющих организацию, коренным образом изменяет положение. Акты вмешательства — наблюдение, ознакомление людей с опытом, из которого можно извлечь для себя определенные уроки, и другие вспомогательные процедуры — разработаны или предназначены для того, чтобы воздействовать на происходящие социальные процессы. Отложим на время вопрос, является ли целью консультанта обеспечить гарантированное наступление перемен; в целом, от интервенционистов требуется осуществ-

¹ "Интервенция" (ХЧмегуейпюп) — термин несколько угрожающего характера, никак не подразумевающий изменений в лучшую сторону. Исходя из этого, я счел необходимым заменить его более нейтральным словом "вмешательство". Однако для понимания того, как видит это действие сам автор, необходимо все же учитывать и первый вариант перевода, сохраняющий отсылку к латинскому "*inter-ventus*" — "вмешательство", буквально "вхождение внутрь". Встречающийся в тексте загадочный термин "интервенционист" ("интервент") следует понимать как "человек, осуществляющий вмешательство". (Прим. пер.)

влять действия, приводящие к улучшению функционирования системы-клиента. По-видимому, само присутствие консультанта служит повышению уровня осознания определенных аспектов системы.

В повседневной речи я использую слово "консультирование" чаще, чем "вмешательство", но придаю последнему особое значение, особенно когда обучаю студентов. Я поступаю так, чтобы нейтрализовать недостаточное осознание, встречающееся у многих консультантов, особенно у стажеров и относительно малоопытных практиков, возможных серьезных и далеко идущих последствий того, что они могут предпринять. Для того, чтобы осветить этот процесс в нужном ракурсе, я говорю студентам, что они могут лучше его понять, представив, что в их собственной семье возникли проблемы и что им порекомендовали приютить у себя на несколько месяцев помощника, присланного на подмогу. Открытые в изумлении рты и нервный смех студентов в ответ на это заявление лишь подчеркивали значение того, что ставится на кон при каждом вмешательстве.

Также важно осознать, что "интервент", по определению, в некоторых важных аспектах отличается от членов организации-клиента. Это отличие весьма сложно и касается как ограничений, накладываемых на действия "интервента", так и возможностей, им же самим предоставляемых. Привлекательность того или иного консультанта до определенной степени зависит от выказываемых им умений и его ориентации. Эти навыки не кажутся потенциальному клиенту необходимыми, если они только дублируют или отражают навыки и позиции, существующие в самой организации. (Возможным исключением может быть прямой найм "лишних рук" в рабочую команду, нацеленную на выполнение особого, точно определенного задания.) С другой стороны, если ценности и подходы, составляющие репутацию консультанта, слишком далеко отстоят от границ возможного в культуре клиента, клиент вряд ли выберет такого консультанта или выработает сопротивление такой силы, что не сможет оптимальным образом воспользоваться таким сотрудничеством. Если приемлемые для данной системы "интервенты" не относятся ни к одной из этих крайностей, мы можем предположить, что будет иметь место некое "перетягивание каната", когда усилия будут поочередно прикладываться то к тому, чтобы удержать консультанта в определенных рамках, чтобы он был "похож на нас", то к тому, чтобы поддерживать в нем сознание своего отличия. Искусное использование напряжения, возникающего между крайностями "одинаковости" и "различия", может послужить к выгоде консультанта, но также способно стать основным источником затруднений и возможного провала консультанта, если он не сможет правильно им воспользоваться. Чтобы извлечь из этого напряжения все возможное, эффективно работающий

консультант постоянно имеет его в виду и не пытается избавиться или отмахнуться от него.

Из этого следует, что любой акт вмешательства может рассматриваться как вдохновляемый дерзостью и самонадеянностью консультанта. Помимо предположения о том, что консультант способен оказать помощь благодаря своему опыту и репутации, существует допущение, согласно которому клиент не в силах осознать свои проблемы достаточно четко или действовать достаточно мудро для их разрешения без помощи постороннего человека. Как только появляется пусть даже слабая уверенность в том, что мудрость и проницательность консультанта как-то соотносятся с его дистанцией и объективным взглядом на вещи, это сразу же некоторым образом ставит его (или ее) выше клиента. В то время как система-клиент может восхищаться тем, что отличает консультанта от нее самой, ее чувства по отношению к оттенку превосходства, начинающему проявляться во взаимоотношениях в связи с подобным возвышением, будут, скорее всего, очень противоречивыми. Это, а также то, что "интервент" приходит в устоявшуюся социальную систему, обладающую собственной историей, собственным набором норм и ценностей, чтобы выполнить свою консультантскую задачу, означает, что он желает принять вызов и взвалить на себя бремя ответственности за поступки, осуществляемые этой системой на свой страх и риск. То, как ему удастся сочетать свою влияние со скромностью, окажется решающим для успеха или неудачи в построении взаимоотношений.

Вмешательство как изменение границы

Рассмотрим тот, связанный с вышесказанным факт, что вмешательство включает в себя действия, утверждающие изменения границ между системой и ее окружением. Отсюда следует, что акт вмешательства может проводиться субъектом, находящимся вне границ системы-объекта вмешательства и некоторым образом присоединяющимся, соприкасающимся с ней. Классическим примером является найм консалтинговой фирмы, произведенный с целью воспользоваться услугами "внешних консультантов". Рисунок 3-1 показывает положение границ в этом случае.

Еще одна очень частая ситуация: индивиду, находящемуся с системой или подсистемой организации-клиента в особых отношениях, либо играющему определенную роль в этой системе, предлагается выполнить некую специальную работу. Эта модель относится к тем сотрудникам в корпорации, которые наделены как бы "пунктирной" ответственностью за производимые операции, и высвечивает относительно новую роль "внутреннего"

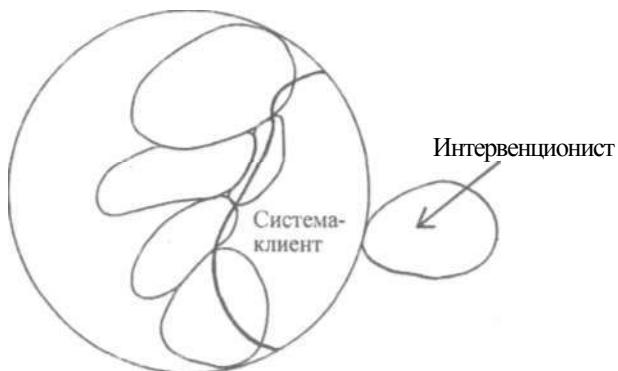


Рисунок 3-1 Интервенционист вне нормальной границы системы-клиента.

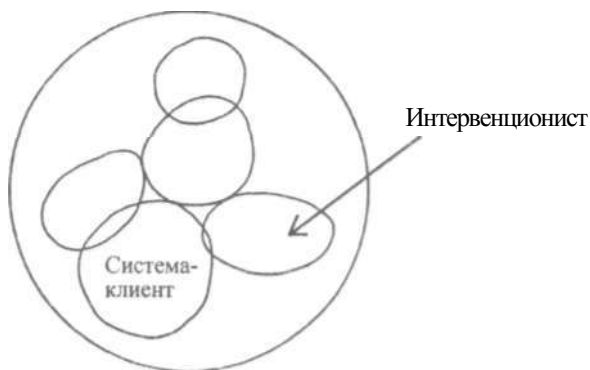


Рисунок 3-2. Интервенционист в специальной роли в пределах границы клиента.

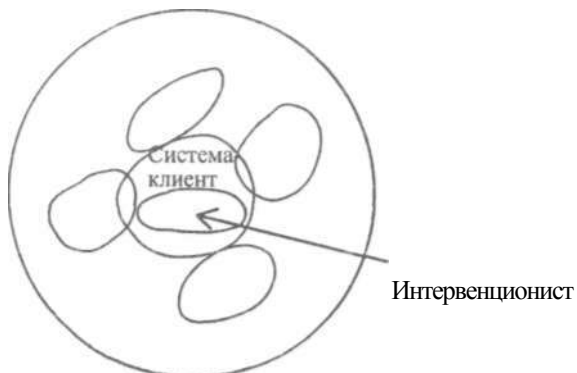


Рисунок 3-3. Интервенционист как часть системы-клиента.

консультанта. Данная модель также относится к тому индивиду, который временно берет на себя выполнение особого задания, нацеленного на внесение определенных перемен в организацию. Рисунок 3-2 определяет соотношение границ для этого случая.

И наконец, включенными в категорию "актов вмешательства" оказываются те случаи, когда либо лидер, либо член рабочей группы проводят в жизнь план или программу изменений. В таких случаях "интервент" четко занимает позицию внутри обычных границ системы, но, вместе с тем, *возвышает себя* до принятия особой роли. Хотя это может рассматриваться как нормальное рабочее поведение, стоит обозначить его как вмешательство. Данный индивид в момент возвышения действует с той же самонадеянностью или самоуверенностью, как и те "интервенты", что не могут в полной мере считаться входящими в рабочую систему. Это отношение изображено на рисунке 3-3.

В дальнейшем будет показано, что такой взгляд на проблему охватывает как вопрос границ вообще, так и вопросы, касающиеся "маргинальности" консультанта. В девятой главе будет дано более подробное обсуждение тем маргинальности и работы с границами. Сейчас же важно осознать, что консультационный акт — это действие, подразумевающее "пересечение" или изменение границы социальной системы. Осуществлять консалтинг или вмешательство означает быть нарушителем границы.

Граница между системой-клиентом и консультантом—это единственная граница, которая может быть нарушена при попытках клиента и консультанта наладить хороший контакт. Если мы посмотрим на систему как состоящую из многих подсистем (таких как производственная система или система обслуживания, система вознаграждений, система внутренней политики и процедур, система взаимоотношений с другими организационными структурами), мы сможем зрительно представить границы вокруг каждой из них и между ними. Любое вмешательство, служащее цели повышения уровня осознания таких подсистем, способно заставить сфокусировать внимание на этих границах. Задача улучшения осознания клиента требует изучения того, каким образом наличные структуры и процессы принимаются и осваиваются системой-клиентом, итого, как получилось, что альтер-нативные структуры и процессы оказались обойдены вниманием или не приняты. Консультант, проявляющий слишком много рвения в этих изысканиях, может встретить сопротивление; недостаточно настойчивого будут игнорировать. В любом случае, урок не будет усвоен клиентом, если консультант не предпримет попытки заставить его по-новому взглянуть на эти границы.

Гештальтистская модель вмешательства

Располагая определениями вмешательства и циклом контакта, мы можем теперь установить важнейшие черты, характеризующие гештальтистские взгляды на организационное консультирование. Исходя из этих взглядов, консультантом должны руководить два основных устремления:

1. Роль консультанта состоит в том, чтобы *обучать систему-клиента* навыкам, необходимым для понимания цикла контакта и для улучшения функционирования при проведении процессов осознания, контакта и т.д.

2. Помогая системе-клиенту добиться улучшения функционирования, консультант должен *"обеспечивать присутствие"*, которого в противном случае не было бы.

Первая цель — общая для всех видов консультирования: помочь клиенту функционировать более эффективно. Что отличает этот подход от других, так это использование цикла контакта с характерным для него подчеркиванием роли фаз роста энергии и действия, восходящих к фазе осознания. Также в рамках данного подхода подчеркивается значение завершенности "единиц" работы. После того как мы обстоятельно рассмотрели цикл как таковой, мы будем заниматься обсуждением его применения консультантом в следующих подразделах книги. На данном этапе стоило бы сказать несколько слов об "обеспечении присутствия" — второй цели.

Вмешательство как обеспечение присутствия

Этот принцип касается главным образом того, кем консультант является, какова его общая ориентация и взгляды относительно способов решения организационных проблем. В гештальтистском подходе очень важно наиполнейшее использование присутствия. Консультант должен уметь не только стоять за определенные ценности, установки, навыки и выражать их, но использовать их в целях стимуляции, возможно даже *вызывания* определенного действия со стороны клиента, необходимого для того, чтобы его проблемы сдвинулись с мертвой точки. Это означает, что консультант обычно более открыт и выдает свои мысли и чувства с большей прямоотой, чем то оказывается оправданным в иных формах "консультирования процессов". Цель такого поведения заключается в том, чтобы воспользоваться преимуществами, предоставляемыми различием, маргинальностью

и привлекательностью для клиента, чтобы использовать собственную личность наиболее мощным образом. Поэтому гештальтistically ориентированный организационный консультант в первую очередь сосредоточивает внимание на *взаимодействии с клиентом*, видя в этом путь, ведущий к улучшению функционирования организации. В частности, консультант моделирует метод подхода к проблемам и, воспользовавшись интересом, возникающим к нему у системы-клиента, надеется мобилизовать ее энергию.

Следующий случай служит примером того, как присутствие работает на благо консультационных взаимоотношений. Этот пример призван показать силу мощного взаимодействия с клиентом; я не рекомендую его в качестве ответного поведения, которое следует применять часто или же на ранних стадиях развития взаимоотношений.

Случай первый

Джек, президент маленькой семейной фирмы, заплатил мне за то, чтобы я поработал с ним и его двумя братьями над развитием растущей организации. На первых порах большую часть моего рабочего времени поглощали довольно продолжительные встречи с Джеком, заполненные, главным образом, его эмоциональными высказываниями относительно недостатков, наблюдаемых им у братьев и других менеджеров. Джек вышагивал взад-вперед в моем кабинете и часто говорил так громко, что его могли слышать мой партнер и другие сотрудники, работающие в своих кабинетах. Чаще всего я тихо сидел и слушал, время от времени высказывая непрямо подтверждение его слов или задавая вопрос, требующий разъяснений. После нескольких таких встреч Джек начал спрашивать у меня совета и предложений по разработке плана действий для исправления ситуации. В течение нескольких последующих встреч я уклонялся от того, чтобы давать слишком много конкретных предложений, но время от времени все-таки отвечал по содержанию. Я начал ощущать растущее беспокойство Джека и его раздражение, вызванное моим уклончивым поведением. Это закончилось тем, что, когда он снова явился на встречу и стал вышагивать взад-вперед по комнате, то прямо заявил мне, что как консультант я никуда не годюсь. Я молчал, сколько мог, но, в конце концов, вскочил с кресла и начал орать ему в ответ, что я устал от его шатания по кабинету и его тирад, что он не удосужился прислушаться ни к одному моему слову и что мне жаль его, потому что он так быстро пасует перед любой фрустрацией. Обычно я говорю ровным голосом, веду себя сдержанно, и мои коллеги выразили удивление, сообщив мне впоследствии, что мои вопли были слышны в

нескольких разных офисах. После я кричал приблизительно пять минут, одержав верх в словесной перепалке. После этого он внезапно сел, широкая ухмылка пересекла его лицо. И он сказал: "Первый раз за долгие годы кто-то энергично мне возразил".

Вскоре после этой встречи я выступил с инициативой проведения встреч с тремя братьями сразу, с каждым из которых я к тому времени уже встречался индивидуально. (Может быть, будет полезно, если я отмечу, что принял решение о проведении групповых собраний, исходя из первоначальной оценки создавшейся ситуации, по которой первое, что они должны были сделать, — это повесить и расширить осознание того, почему они избегают или не могут нормально говорить друг с другом.) Эти сеансы протекали очень трудно, и группа продвигалась вперед очень медленно. Если я начинал подбадривать других братьев, побуждая их поделиться своими чувствами или мыслями, Джек прерывал или отпускал в их адрес реплики, принижающие их вклад в общее дело. Все это время я продолжал встречаться с каждым из них индивидуально. Я задавал ритм разговора, в ходе которого мы по очереди тихо сидели, выслушивая друг друга, то рассказывали по комнате. Моя цель заключалась в том, чтобы, поддерживая в Джеке сознание своего лидерства, показать ему, что и я, и он можем не только бушевать, но и внимательно слушать. Моя работа заключалась в том, чтобы оставаться верным своим ценностям, в число которых входит умение слушать собеседника, и в то же время показать Джеку, что такое поведение может оказаться полезным. По прошествии около полутора лет, во время которых все братья также посещали "во внешнем мире" несколько тренингов на повышение чувствительности, я стал замечать в их взаимоотношениях небольшие подвижки. Джек начал больше прислушиваться к тому, что говорят другие, и давать им высказаться. Один из братьев приобрел более твердую позицию и научился бесстрашно ее отстаивать. Джек неохотно стал выказывать ему большее уважение. По прошествии четырех лет группа начала спорить меньше, а работать лучше, но основные динамические аспекты сохранились неизменными, и Джек в чем-то оставался таким же тираном, как и раньше. Братья поняли, что могут обсуждать свои проблемы достаточно успешно для того, чтобы фирма приносила доход, несмотря на то, что они так и не смогли избавиться от негативных чувств по отношению друг к другу.

В данном случае присутствие консультанта оказалось важным для того, чтобы заинтересовать всех троих возможностью плодотворной совместной работы. Путем добавления некоторых недостающих элементов поведения

была разработана модель, вселяющая надежду в возможность роста и изменения. В данном примере были добавлены некоторые критические образцы поведения:

1. Терпение и внимательное выслушивание собеседника были незнакомы Джеку. Его братья тоже только притворялись, что слушают его, а на самом деле пропускали его слова мимо ушей; консультант был непритворно заинтересован.

2. Джеку никогда не приходилось сталкиваться с агрессивной реакцией на свои "филиппики". Ругань, услышанная в ответ, оказалась для него относительно новым переживанием.

3. Для остальных братьев твердость, с какой повел себя консультант, общаясь с Джеком, послужила образцом, моделью того, как можно было восстать против него. Кроме того, частые ободряющие высказывания консультанта побуждали их отвечать Джеку или его самого интересоваться их мыслями и чувствами; они дали поддержку, на которую раньше им не приходилось рассчитывать.

Этот случай показывает, что гештальтistically-ориентированная консультация явно принадлежит к категории "консультации процессов". Консультант скорее пытается направить энергию клиента на его собственное функционирование и на то, как система подходит к решению своих проблем, а не вдается в детальные аналитические исследования и не выдает рекомендаций или готовых решений. Взяв в качестве ориентационного принципа цикл контакта, консультант уделяет повышенное внимание самоосознаванию и делится своими соображениями по поводу того, что происходит внутри него, как, впрочем, и по поводу того, что, как ему кажется, творится в системе-клиенте. В гештальтistically-ориентированном консалтинге широко применяется эмоциональная экспрессия и многообразное раскрытие человеческой природы консультанта с сильным расчетом на силу воздействия примера, образца и на надежду возбудить интерес со стороны клиента. Для данного подхода очень важно проявлять уважение к образу жизни системы, работая в то же время над освещением своего собственного образа жизни. Таким путем клиент с большей готовностью смирится с отличиями консультанта, добавив их к тем чертам, которые он уже принял и с которыми согласился; консультанта поэтому, скорее всего, не станут воспринимать как "действующего на нервы" или оценивающего свысока.

Основные направления деятельности интервенциониста с гештальтистской ориентацией

Основные модели поведения при вмешательстве, выстроенные согласно гештальтистским взглядам, определяются следованием течению цикла контакта, начиная с ощущения и осознания. Пять главнейших направлений могут составить следующий список:

1. Обращать внимание на свои внешние чувства, выборочно делиться наблюдениями и тем самым утверждать свое присутствие.
2. Прислушиваться к внутренним переживаниям (чувствам, ощущениям, мыслям) и выборочно ими делиться, тем самым также утверждая свое присутствие.
3. Сосредоточивать внимание на энергии системы-клиента и на появлении или отсутствии тем или проблем (коллективных фигур), для работы с которыми имеется энергия; действовать с целью поддержки процесса мобилизации (объединения) энергии клиента с тем, чтобы что-то получилось в результате.
4. Облегчать возникновение беспрепятственных, содержательных контактов на высоком уровне между членами системы-клиента (включая их контакт с вами).
5. Помогать группе достичь высокого уровня осознания происходящих в ней общих процессов путем завершения "единиц работы" и учиться завершать "единицы работы" так, чтобы добиться "замыкания границ" вокруг проблемных зон, содержащих незаконченные дела.

Эти основные направления деятельности консультанта представляют собой как раз те навыки и умения, которым гештальтистски-ориентированному "интервенту" хотелось бы научить систему-клиента. Таким образом, в то время как консультант может разрабатывать специальные обучающие "упражнения" или работать в качестве наблюдателя за текущими действиями клиента, первостепенным средством обучения остается демонстрация личного поведения. Именно это, больше, нежели что-либо другое, и придает гештальтистскому подходу его уникальность.

Данные виды деятельности являются неотъемлемыми составляющими консультационного процесса. Каждый из них относится к определенному аспекту настраивания или же сосредоточения на происходящем в системе,

с последующей поддержкой мобилизации доступной энергии, и эффективного действия. Стремление консультанта состоит в том, чтобы дать клиенту возможность почувствовать сущность успешно протекающего процесса и лучше понять, что может ему воспрепятствовать или прервать его успешное протекание. Вследствие этого на клиента ложится ответственность за совершенные им выборы в связи с новообретенным осознанием. Результатом этого может оказаться (а может и не оказаться) решение об изменении структур и процессов, с помощью которых система выполняет свои задачи.

Из вышеуказанных видов деятельности первые два — наблюдение за собой и другим, а также выборочное обнаружение своего опыта — представляют собой краеугольные камни гештальтistically-ориентированного консультирования. Эти линии поведения делают возможным появление остальных трех видов деятельности. Для того чтобы успешно осуществлять такого рода поведение, консультант должен уподобиться хорошо настроенному инструменту наблюдения и ясного выражения мыслей. Поэтому саморазвитие есть единственный путь повышения эффективности консультанта. Однако даже при высоком уровне личных навыков выборочное обнаружение остается тонким искусством. Следующий случай является примером того, сколь трудной может оказаться эта задача.

Случай второй

Это был случай, когда "верность" гештальтistically-принципу обнаружения личных переживаний привела к возникновению затруднительной ситуации. Вместе с тремя коллегами, двумя мужчинами и одной женщиной, я в течение недели интенсивно занимался командообразованием с общим числом участников 50 человек, все из которых были женщинами. Эта группа была составлена из студентов, обучавшихся на университетском отделении диетологии и питания, и диетологов из учебного центра госпиталя, сотрудничавшего с этой крупной медицинской школой. На первом из многих коротких групповых заседаний, когда каждый консультант выступал в роли фасилитатора², я сказал, что никогда раньше не был фасилитатором в группе, состоящей

² Фасилитатор (от англ. "to facilitate"— "облегчать", "содействовать")—человек, чья роль в групповом общении состоит в облегчении процесса взаимодействия и обмена мнениями участниками группы. Ближайший смысловой аналог — "массовик-затейник", но без присущей последнему несерьезности и самодостаточности результата работы.

исключительно из женщин и что, хотя мне это очень приятно, я все же беспокоюсь о том, все ли пойдет как надо. Следующие два дня каждый раз, когда я встречался с этой группой, меня спрашивали, как я себя чувствую и "выражали надежду", что с моей тревогой покончено. Сколько бы раз я ни уверял их, что чувствую себя хорошо и что своим прошлым заявлением я пытался только установить нормальную ситуацию, в которой я обычно делюсь своими чувствами, я не мог унять их беспокойства.

Когда группа не "заботилась" обо мне, она посвящала уйму времени тому, чтобы, отклонившись от тем, касающихся работы, поговорить о таких вещах, как женская мода, рецепты приготовления блюд и т.п. Казалось, они одновременно облегчают и усложняют мою работу. Сначала мне нечего было предложить к их удовольствию, и они не затрагивали проблем, которые требовали бы моего содействия. На протяжении двух-трех таких встреч я, обнаружив их намерения, вел себя тихо, но затем я начал вступать в разговор и прерывать их диалоги. Все более и более настойчиво я указывал на то, что в разговоре что-то избегается, и что нам следует либо обнаружить совместными усилиями то, чего мы избегаем, либо согласиться с тем, что наше сотрудничество не приносит пользы ни им самим, ни их организациям. Прорываясь сквозь множество уверток и попыток сменить тему, я выяснил, что показался им принадлежащим к типу "этих мужчин-врачей", доминирующих в профессиональной сфере, и что они просто обращались со мной, используя единственный известный им способ показать свою силу в общении с такими мужчинами. Некоторые заявили, что не восприняли меня всерьез, так как ни один врач не стал бы делиться с ними ощущением дискомфорта. Вследствие этого я был приглашен наблюдать в высшей степени просветившее меня обсуждение взаимоотношений врачей и диетологов, мужчин и женщин, а также возможностей проявления силы "собакой снизу"³. Женщины сказали мне, что они практически никогда отчетливо не выражали этих мыслей в присутствии разного рода профессионалов-мужчин. После этого обсуждения группа решила заняться рабочими вопросами.

³ "Собака снизу" или "underdog" — термин, отцом которого следует считать Ф. Перлза. Относится к человеку, занимающему подчиненное положение во взаимодействии. Диалектическая противоположность "собаки снизу" — "собака сверху" ("topdog"), ощущающая свое превосходство в той области, в которой на данный момент происходит взаимодействие.

Данный пример наводит на некоторые размышления. Первое: выборочное обнародование переживаний может вызвать проблемы при наличии ограниченного времени или тогда, когда культуры клиентов и консультанта очень сильно отличаются друг от друга. Следование гештальтистскому правилу о том, что надо делиться своим личным осознанием, может вызвать со стороны системы-клиента как полезный отклик, так и непредвиденную или нежелательную, на взгляд консультанта, реакцию. Второе: ключевым фактором следует считать не немедленную реакцию на выражение чувств, а такое зарядание системы энергией, происходящее вследствие вмешательств консультанта, которое бы приводило к некоторому ее обучению. Это означает, что консультант должен обладать верой в разворачивающийся со временем процесс, включая веру в то, что система-клиент желает испытать ощущение своей компетентности и прийти к успешному разрешению проблемы, даже когда эта система кажется "сопротивляющейся". В данном случае оказалось, что, в конце концов, мы проделали весьма полезную работу и что мое отличие от клиентов, возможно, возымело долгосрочный положительный эффект.

Гештальтистский подход к сопротивлению

Другой основополагающей характеристикой, отличающей гештальтистскую модель вмешательства, является особое определение сопротивления и особый же к нему подход. Консультант гештальтистской ориентации предполагает в качестве рабочей гипотезы, что любая система относится к изменению с известной долей амбивалентности. Мы предполагаем, что даже тогда, когда люди просят помочь, в них существует энергия, направленная против принятия помощи от других. Это предположение близко плодотворным открытиям Фрейда, обнаружившего, что отчаявшиеся клиенты, преодолевавшие огромные препятствия для того, чтобы разыскать его, вместе с тем, выказывали громадное сопротивление, когда он пытался им помочь. Гештальтистский подход отличается тем, что это сопротивление видится как нормальное, потенциально могущее оказаться полезным состояние и что ценность клиента повышается с усилением в нем противодействия изменениям, даже когда он уверен, что последние могут повлечь за собой улучшение функционирования системы.

Такой подход заставляет нас уважать и принимать сопротивление клиента. Задача интервенциониста гештальтистской ориентации состоит не в том, чтобы удостовериться, что перемены имеют место, а в том, чтобы помочь системе *повысить уровень осознания сил, оказывающих положительное и отрицательное влияние на сдвиги в решении проблемы или вопроса.*

Поэтому основные векторы его деятельности направлены на то, чтобы помочь клиенту понять, что собой представляет его сопротивление или амбивалентность. *Цель, стоящая перед консультантом: помочь системе разрешить дилеммы, лежащие в основе такой амбивалентности.* Задача состоит не в том, чтобы уничтожить сопротивление, а в том, чтобы убедиться, что клиент воспринимает его с полной ответственностью. Консультант гештальтистской ориентации справляется с этой задачей, заостряя внимание на проявлениях сопротивления и возражениях против каких-то действий, равно как и на доводах в пользу перемен. Существенным оказывается изучение текущего положения дел, нацеленное на понимание и принятие клиентом наличествующей реальности. Провести такое изучение означает понять, что существуют определенные силы, поддерживающие неизменное состояние дел, и что для изменения недостаточно одного только отказа от сопротивления.

Сопротивление рассматривается как сила, силу, которую следует уважать; в рамках гештальтистского подхода принято подчеркивать его защитные, лечебные, креативные аспекты. Эта тема рассматривается более подробно в восьмой главе. На данный момент достаточно сказать, что гештальтистский подход к сопротивлению исходит из того, что получило название парадоксальной теории изменения (Бейссер, 1970). Эта теория утверждает, что необходимо сначала в полной мере прочувствовать, чем что-то *является*, а только потом начать осознавать *возможные* альтернативы. Схожие взгляды выдвигает В. Франкл (1969) в своей концепции "парадоксальных намерений". Согласно его подходу, клиент должен попытаться преувеличить, представить в раздутом виде нежелательное поведение или вызывающие беспокойство симптомы. Цель этих методов состоит в том, чтобы повысить уровень осознания и понимания собственной причастности к нежелательному поведению и, таким образом, дать системе-клиенту возможность решить, хочет ли она изменяться и если хочет, то как.

Отношение гештальтистской модели к моделям Шайна

Чтобы лучше оценить гештальтистскую модель, стоит соотнести ее с хорошо известными моделями других авторов. В книге *"Консультация процессов"* и в более поздних работах Эдгар Шайн (1969, 1977) предлагает очень полезный подход к рассмотрению моделей или целей вмешательства. Он насчитал три таких модели: (1) "покупка экспертизы," (2) "врач-пациент" (3) "консультирование процессов". При подходе, обозначенном как "покупка

экспертизы", клиент просит консультанта выполнить очень специфичную четко определенную работу, относящуюся к решению технических или заданных вопросов, касающихся функционирования системы. Предполагается, что клиент осуществляет правильный диагноз проблемы и точно информирует о нем консультанта, обладающего соответствующими навыками, для того чтобы справиться с этой задачей. Клиент соглашается участвовать в работе и принимает на себя ответственность за возможные последствия. Сотрудничество с фирмой, занимающейся консалтингом в сфере программного обеспечения, имеющее целью разработку и установку системы, улучшающей инвентарный контроль, — хороший пример такого подхода.

Вторая модель определяется как модель "врач-пациент". И здесь снова на консультанта возлагается основное бремя ответственности за решение проблемы, но с гораздо большим упором на участие постороннего человека в процессе постановки диагноза. Это предполагает, что группа-клиент может предоставить консультанту верную информацию для проведения диагностики и что клиент желает и может выполнить "предписания", данные консультантом. Данная модель традиционно использовалась в медицине.

Третья модель, которую Шайн особенно подчеркивает в своей работе, называется консультированием процессов. Здесь предполагается, что клиенту требуется участие в совместном вынесении диагноза проблемы и что он от этого только выигрывает. Предполагается, что, в конечном счете, только сам клиент может знать, какое решение или изменение сработает, и что он обладает способностью провести его в жизнь. В качестве задачи рассматривается, помимо решения сиюминутных проблем, улучшение навыков решения проблем вообще. Также существует предположение о том, что уровень принятия выработанных решений окажется высок вследствие вовлеченности клиента во взаимодействие уже на первых стадиях.

Данные модели могут быть представлены в терминах системных границ и соотнесены с описанным ранее общим обсуждением взаимоотношений клиента и "интервента". При "покупке экспертизы" дело обстоит так, будто клиент предоставлял "кусочек" системы во временное пользование постороннему человеку. Впоследствии этот "кусочек" должен снова "срастись" с организацией в целом. В модели "врач-пациент" интервенционист допускается внутрь системы, но лишь частично: области и симптомы, доступные для исследования, четко ограничиваются. Согласно модели "консультирования процессов" консультант на время становится как бы особым членом "семьи". В этом случае всегда существует вероятность того, что границы могут замкнуться вокруг или за "интервентом", и силы психологического давления или притяжения станут "втягивать" его в систему,

так что, в конце концов, он станет ее частью. При "покупке экспертизы" или отношениях типа "врач-пациент" имеется меньше шансов превращения консультанта в неотъемлемую, действующую часть системы.

Обсуждая эти модели, Шайн выдвигает серьезные доводы в пользу консультирования процессов и указывает на некоторые недостатки других подходов. Один из его главных аргументов заключается в констатировании того факта, что данные, требующиеся для вынесения адекватного диагноза, таятся внутри организации, и что сами клиенты не в силах должным образом донести до консультанта эту информацию. Из этого вытекает, что модель "покупки экспертизы" оказывается подвержена риску принятия решения относительно неверно или неточно определенной проблемы. (Одной из причин, почему нам зачастую приходится снова отдавать машину в ремонт, может быть та, что механик действовал, исходя из нашего неполного, ограниченного описания проблемы. По ходу ремонтного процесса мы можем предоставить ему дальнейшую информацию). Еще один недостаток этой модели в том, что клиент узнает очень мало нового из процесса и мало чему обучается. Эксперт "ремонтирует сломанное" и отдает его нам обратно. Подобная минимальная степень вовлеченности затрудняет процесс направления энергии клиента на текущий ремонт и проверку, необходимую для того, чтобы убедиться, что ничего снова "не сломается".

Точно такая же ситуация сохраняется и в модели "врач-пациент", осложняясь вдобавок тем обстоятельством, что консультант привлекается в гораздо большей степени к вынесению диагноза проблемы, а клиент — к разработке "предписаний" для ее разрешения. Данная модель требует высокой степени доверия консультанта и клиента друг к другу; в модели "покупки экспертизы" больший упор делается на необходимости доверия клиента к консультанту. Шайн доказывает, что для того чтобы взаимодействие было успешным, человек, использующий модель "врач-пациент", должен уделять повышенное внимание взаимоотношениям между клиентом и консультантом.

Модель консультации процессов пытается справиться с этими проблемами путем разработки способов увеличения количества и повышения качества доступных данных и путей дальнейшего развития отношений клиент-консультант. Если мы обозначим первое направление "развитием осознания", а второе — "контактом", мы поймем, что между гештальтистским подходом и консультированием процессов существуют четкие параллели. Подобно консультированию процессов, гештальтистский подход предполагает наличие у клиента конструктивных намерений и некоторых навыков в сфере решения проблем. Согласно гештальтистскому подходу, клиенту требуется испытать некое обучающее переживание для того, чтобы иметь возможность решать свои проблемы в будущем. Как указывалось

ранее, скорее всего, основное различие между гештальтистским подходом и другими подходами в русле консультирования процессов состоит в степени использования тесновзаимодействующего стиля вмешательства. Именно этого чаще всего недостает моделям "покупки экспертизы" и "врач-пациент".

Это не означает, что вышеуказанные модели годны лишь для ограниченного применения или что модель консультирования процессов — единственно ценная. Для решения некоторых сложных, "высокотехнических" проблем соответствующей окажется модель "покупки экспертизы". Гештальтистская и другие процессуальные модели могут рассматриваться как добавочные к такому подходу. Большая часть экспертов пришла на сегодняшний день к согласию относительно того, что самую большую проблему представляет собой выполнение решений, а не техническое "ноу-хау". Консультанту, работающему в рамках подхода "покупки экспертизы", требуется уделять повышенное внимание вопросам, касающимся осуществления решений, развивая свое осознание и осознание клиента на протяжении всех стадий, начиная со стадии оценки проблемы и выработки решения. Это заставит амбивалентность клиента всплыть на поверхность, а также предоставит большее количество данных для диагноза. Подобным же образом, "неотразимое" воздействие присутствия консультанта — вызывающего больше интереса, чем это свойственно просто высококлассному техническому эксперту, — может оказать помощь в побуждении клиента направить энергию на получение уверенности в том, что решение действительно выполняется.

В случае модели "врач-пациент" хорошо развитые навыки консультирования процессов также могут оказаться не бесполезными. Многие в организационном консалтинге основываются на этой модели, оказывающейся где-то посередине между более беспристрастной моделью "экспертизы" и более запутанной процессуальной моделью и представляющейся в меньшей степени разрушительной для организации. Многие случаи вмешательства в образовательной сфере подпадают под эту категорию: имеется оценка потребностей ("врачебный диагноз"), за которой следует особым образом разработанное вмешательство, направленное на разрешение вскрытой проблемы ("врачебное предписание"). Такое вмешательство обладает немалой ценностью, будучи использовано в целях повышения уровня осознания или обучения особого рода навыку. Так же, как и в случае модели "экспертизы", более аккуратно и тщательно выполненная работа на стадии осознания и более "неотразимое" присутствие на стадии обучения в немалой степени увеличат воздействие такого вмешательства.

Связь модели с теорией вмешательства Аргириса

В целом ряде книг Крис Аргирис разработал модель организационного обучения и вмешательства, внесшую значительный вклад в область консультирования процессов (Аргирис, 1970, 1982, 1985; Аргирис и Шон, 1978). Его положение о ключевых моментах вмешательства, приведенное в книге *«Теория и практика вмешательства»* (1970), существенно для гештальт-теории. В данной работе он перечисляет три основных требования к вмешательству:

1. Получение валидной информации.
2. Свободный выбор, осуществляемый хорошо информированным клиентом, утверждающий самостоятельность клиента.
3. Выборы производятся клиентом таким образом, чтобы обеспечить высокую степень приверженности этим выборам внутри группы.

Аргирис достаточно ясно и твердо настаивает на том, что выполнение трех этих условий — единственно важное действие и что интервенционист должен таким образом работать с клиентом, чтобы это выполнение было возможно. Далее он утверждает, что эффективность функционирования клиента нужно оценивать по этим трем критериям и, что самое важное, вмешательства должны базироваться на этих требованиях. Он полагает, что клиент должен обучиться выполнению трех этих заданий и что действия интервенциониста, представляющие его образцом для научения, играют решающую роль. Что касается изменений, то Аргирис предлагает изящное решение, предполагающее, что они не являются первоочередной задачей консультанта, а представляют собой лишь один из возможных выборов клиента, основанный на свободе и информированности и следующий за развитием валидных данных.

Хотя Аргирис разработал свою модель, исходя из теоретической базы, отличной от базы гештальт-терапии, соотнесенность его позиции с гештальт-тиской моделью весьма очевидна. В гештальт-тиских терминах получение валидных данных приравнивалось бы к повышению уровня осознания, ведущему к появлению четких фигур, вокруг которых сосредоточивается интерес или энергия. Задачи стадии информированного выбора и достижения внутреннего согласия явно соответствуют фазе цикла контакта. Клиент "заряжается энергией" под воздействием данных осознания и переходит к действию для того, чтобы научиться чему-то новому (завершить определенную единицу работы). Гештальт-консультант обозначил бы это как хороший контакт и усвоение новых знаний, полученных вследствие данного хорошего

контакта. Как и в гештальтистской модели, повышение уровня осознания того, что может быть названо "сопротивлением", представляет собой главную цель, но ответственность за решение измениться остается на совести клиента.

В своей следующей работе Аргирис обратился к изучению дисфункционального поведения в организациях. Его концепция различий между теориями "абстрактными" ("espoused") и "действующими" содержит описание того, как организации умудряются избегать изменений путем выбора тех способов решения проблем, которые не требуют придиричивого изучения базовых ценностей и посылок (Аргирис и Шон, 1978). В более поздней работе (Аргирис, 1985) он сосредоточивается на проблемах формулирования и осуществления стратегического плана, вызванных тем, что он называет "защитными шаблонами". Если консультант в своей работе исходит из таких взглядов, его задача заключается в повышении уровня осознания группы, которое происходит вследствие того, что он делится ранее не высказанными мыслями и чувствами и побуждает участников, в свою очередь, высказывать свои исходные допущения и подвергать их проверке. Это очень близко гештальтистскому подходу, предполагающему ободрение клиента в его попытках ясно выразить допущения, лежащие в основе его поведения и установок, которые одновременно и отвергаются и принимаются системой. Рэйми (1976) обозначил такое изучение как когнитивную терапию, приводя обширные цитаты из отчета об одном терапевтическом сеансе Фрица Перлза, в котором последний 26 раз подряд просил клиента проверить одно-единственное допущение. В своих книгах Аргирис приводит подробные, зачастую дословные описания действий клиентов и его усилий по поддержанию их попыток выразить все, что происходило с ними, то есть те события, о которых они предпочли ранее ничего не говорить.

Таким образом, мы видим, что гештальтистская модель и модель Аргириса отражают консультирование процессов в полном смысле этого слова. Также они схожи в том, что требуют работы на детализованном, специфичном поведенческом микроуровне. Главное различие между этими подходами состоит в том, как консультант пользуется своей собственной личностью. Аргирис, как прирожденный исследователь и теоретик, делает упор на когнитивной ясности и понимании, достигаемыми через использование системного подхода и пристального наблюдения. Согласно его модели консультант в меньшей степени должен "входить" в систему, нежели это предполагается в гештальтистском подходе, и менее активно использовать "высококонтактное", "обнаруживающее личность" поведение в качестве инструмента, обеспечивающего возникновение изменений. Обе модели имеют одну и ту же нацеленность и подчеркивают фундаментальную важность осознания. В гештальтистском подходе больший упор делается

на "заряжение клиента энергией" посредством личного, эмоционального включения. Однако эти различия не столь важны, как сходство и высокая степень соотнесенности двух моделей, несмотря на то, что они развивались из различных исходных перспектив.

Выводы

Гештальтистская модель представляет собой расширение и продолжение основного направления консультирования процессов. Хотя изначально она развивалась на основе работ в терапевтической сфере и сосредоточивалась на отдельных индивидах, взгляды, лежащие в основе гештальтистского подхода, могут быть использованы и для мощной модели консультации. Применяя данную модель и используя такие подходы, как модели вмешательства, основанные на данных, командообразование и кадровое планирование, в качестве технических средств осуществления организационных изменений, практик гештальтистской ориентации во многом становится похожим на других организационных консультантов. Однако существует отличие, относящееся к главной линии или основному ориентиру, который остается на переднем плане при проведении гештальт-практиком его работы. Нижеследующие вопросы помогут определить этот ориентир для выбора направления работы и применения того или иного технического или методологического приема, равно как и попыткам внести свой вклад в достижение результатов вмешательства.

- Повышаю ли я уровень осознания системы-клиента с учетом ее попыток справиться со своими проблемами?
- Способствует ли мое вмешательство возникновению осознания (данных или валидной информации) проблем клиента и способа его функционирования?
- Утверждаю ли я свое присутствие на каждой стадии вмешательства, и способствует ли это успешному протеканию процесса осознания/получения данных/контакта?
- Основывается ли мое вмешательство на энергии системы-клиента и на том, что в данный момент является фигурой, рабочей темой или проблемой проблема или я навязываю свои ценности и предпочитаемое мною решение?
- Способствует ли мое вмешательство усилению контактов между частями системы и пониманию таких вещей, как границы подсистем, и помогает ли оно объединить усилия по повышению эффективности?

- Улучшается ли способность клиента к пониманию и применению навыков работы с циклом контакта в результате моих вмешательств?
- Как данное вмешательство воздействует на мою позицию в системе: где, в какой воображаемой точке я нахожусь относительно ее границы? Вошел ли я в нее "в достаточной мере", "слишком далеко" и т.д.?
- Продвигаюсь ли я вперед в развитии навыков и умений клиента, открывая перед ним новые пути подхода к проблемам. Повышается ли уровень их осознания и возможностей достижения каких-либо результатов в каждый данный момент? Другими словами, насколько сильно осознание ценности сохранения настоящего положения и насколько значительно противостоит этому понимание потребности в изменениях?

Этот список вопросов характерен лишь для чистой модели консультирования процессов, но те, на кого повлияли подходы, основанные на теории групповой динамики/поля, будут ставить себе очень похожие вопросы в качестве ориентиров для своей деятельности. Кроме того, гештальт-практик не просто ставит эти вопросы для лучшего ориентирования, но и действует в соответствии с ними таким образом, чтобы его или ее присутствие привело к высокоэффективному процессу, посредством которого клиент нашел бы необходимые ему ответы.

Литература

- Argyris, C. *Intervention Theory and Method*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1970.
- Argyris, C, and Schon, D. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Argyris, C. *Reasoning, Learning and Action*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- Argyris, C *Strategy Change and Defensive Routines*. Boston: Pitman Publishing, 1985.
- Beisser, A. "The paradoxical theory of change". In J. Fagan and I. Sheperd (eds.), *Gestalt Therapy Now*. Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1970.
- Frankl, V. *The Will to Meaning*. Cleveland, Ohio: New American Library, 1969, (pp. 101-107).
- Raimy, V. "Changing misconceptions as the therapeutic task". In A. Burton (ed.). *What Makes Behavior Change Possible*. New York: Brunner/Mazel, 1976.
- Schein, E.H. *Process Consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Schein, E.H. "The role of the consultant: Content expert of process facilitator?" *Working Paper*, Sloan School of Management, 1977.

4

О присутствии: консультант как модель для обучения

В первых главах мы ознакомились с двумя крупными темами, обе из которых важны для понимания организационного вмешательства:

1. Цикл контакта: Роль интервенциониста состоит в том, чтобы обучить систему-клиента навыкам, необходимым для понимания цикла и улучшения функционирования, в ходе осуществления процессов контакта (осознавания и т.д.)

2. Присутствие: Роль интервенциониста заключается в том, чтобы обеспечить присутствие в системе-клиенте, которого в противном случае не было бы.

Полноценное использование присутствия является краеугольным камнем гештальт-подхода и решающим моментом его успешного применения. Значение и смысл этого важного понятия излагается в данной главе. Концепт присутствия видится нам ключом к пониманию обучающей модели, предлагаемой гештальтистским направлением.

В рамках этого подхода присутствие рассматривается как живое воплощение знания: *теория и практика, считающиеся необходимыми для осуществления изменений, обнаруживаются, проводятся в символической форме или подразумеваются в присутствии консультанта*. Предположения относительно того, *чему учиться и как учиться*, чтобы функционировать более эффективно, трансформируются в поведении "интервента", когда он или она берут на себя роль помощника системы-клиента. Понимание разнообразных способов, с помощью которых реализуется такое проявление, того, как это происходит, является ключевым моментом эффективного вмешательства. Действительно, можно быть уверенным, что то, каким консультант предстает

перед клиентом, является кульминационной точкой, суммой его представлений о "хорошем" функционировании. Для консультанта гештальтистской ориентации цикл контакта представляет собой образец эффективного функционирования.

Присутствие очень трудно четко определить, в голову приходят слова вроде "власти", "влияния", "стиля", "харизмы" и тому подобные. Но это не просто абстрактное понятие; оно материально, осязаемо, его можно увидеть, можно прочувствовать. Присутствие *всегда* привносится в ситуацию консультирования, независимо от того, осознает ли носитель его динамику или существование вообще. Присутствие определяется как:

Проведение в жизнь ценностей, осуществляемое таким образом, что всякий раз, когда "интервент действует с профессиональной позиции", он *обучает* клиента этим важным понятиям. В образе существования консультанта проступают важные для процесса обучения клиента моменты.

Это определение дает понять, что присутствие — не то же самое, что стиль или индивидуальность: последние, хотя и являются аспектами присутствия, недостаточны для определения его сущности. Присутствие — это жизнь, направляемая определенными основополагающими допущениями, относящимися к тому, как происходит воздействие или помощь человека человеку. Эти допущения могут быть ясно выражены в чем-то присутствии, или же присутствие может источать тайну и загадку, требуя от клиента потрудиться над пониманием этих допущений и, в конце концов, достичь инсайта. Стиль — более поверхностный, хотя и важный, аспект присутствия. Стиль — это передача послания. Сам по себе стиль не может иметься в виду, когда кто-то говорит: "У консультанта X сильное присутствие". Присутствие подразумевает высокую степень интеграции знания и поведения. Превращая поведение "здесь и сейчас" в распространение внутреннего знания вовне, "введение его в силу", консультант делает из своего присутствия мощное оружие. Чем более "действенным" и интригующим является это знание и его распространение, тем более насыщенным будет присутствие. К такому распространению может добавиться еще и стиль, но он способен остаться всего лишь выставлением напоказ своего шарма, если не будет сопровождаться внутренней системой знаний.

Понимание различия между присутствием и стилем чрезвычайно важно для осознания силы воздействия действительно мощного агента изменений во всех профессиональных областях, включая лидеров и менеджеров, равно

ак и целителей всех убеждений. В недавно вышедшей в журнале "Форчун" статье, посвященной корпорации "Крайслер" и успеху Ли Йакокка, вставшего во главе предприятия (Flax, 1985), упоминается общее собрание по поводу ввпуска новой модели автомобиля, имевшее место в ноябре 1984 года:

"Крайслер" пригласил 2300 заводских рабочих, многие из которых недавно были отозваны из временного увольнения и прошли переобучение для того, чтобы начать работать на новом оборудовании, вместе с обычными в таких случаях политическими и промышленными шишками и журналистами. Когда Йакокка вышел из сияющего в свете софитов серебром "Доджа Лансера", на котором въехал на подиум, он был встречен громовым ревом рабочих, достойным рева толп болельщиков на футбольных стадионах Латинской Америки после победы их национальной сборной. Не было ни тени сомнения в том, для кого они работают — для человека, который (уж в этом-то они были уверены) сохранил им рабочие места, дал возможность осуществлять выплаты по рассрочкам, дать образование детям.

Если, рассмотрев данный случай, заключить, что Йакокка был мощной личностью или обладал сильным стилем, то ошибки в этом не будет, но при этом не затрагивается сама сердцевина его сущности как агента изменений: без основополагающего видения и готовой теории того, как можно обеспечить людей работой в разоряющейся корпорации (это стояло за всеми его поступками), он не мог бы иметь такого огромного присутствия. Его сила — в полном включении собственной веры и предположений относительно предстоящих перемен в свое поведение. Другой индивид мог видеть те же пути выхода из кризиса, охватившего "Крайслер", но не обладать навыками, превращающими это видение в сильное присутствие. Для того чтобы присутствие имело значение, видение и стиль должны быть хорошо интегрированными.

Мы можем наблюдать это явление у эффективно работающих преподавателей, у тех, кто вместил в себя свой предмет и может "жить им" в своем повседневном поведении. Моя увлеченность Шекспиром и театром вообще была вдохновлена учительницей старших классов, которая в первый день начала курса английской литературы поставила стул на парту и, вскарабкавшись на него, стала исполнять первую сцену первого акта "Макбета" (сцену с ведьмами); в это время взоры всего класса были прикованы к ее Представлению. То, что проделала мисс Ширли, было не просто эксцентричным стилем, она попыталась донести до нас одну важную вещь: Шекспир

писал текст своих пьес с расчетом на то, что они будут громко декламироваться перед публикой. Без знания теории театра, пьесы и того, как можно обучить людей этим теориям, она выглядела бы карикатурно или воспринималась как "немного не в себе" и не оказалась бы мощным катализатором возникновения интереса к театру.

Три случая из моей консультационной практики показывают, что присутствие не обязательно должно быть столь "драматичным", чтобы возыметь эффект. Требования в первых двух случаях подобны друг другу в том, что они оба включают менеджеров, которые не привыкли работать в тесном контакте и которые были помещены вместе в напряженную атмосферу.

Случай первый

Около десяти лет назад я принимал участие в консультировании очень чувствительного процесса образования команды, которая должна была включить в себя старших управляющих двух только что слившихся организаций. Я был знаком руководителям обеих фирм, поскольку консультировал обе фирмы еще до слияния (два года — в одном случае и около семи — в другом). Одна группа размещалась на западном побережье; другая имела штаб-квартиру в одном из восточных городов, где находился офис выжившей корпорации. Хотя всем беспокоящимся пообещали, что рабочие места сокращаться не будут и что офис на западном побережье просуществует еще несколько лет, у 10 участвующих администраторов еще сохранялись немалое напряжение, недоверие и подозрения. Вместо того чтобы договориться о проведении заседаний на "ничейной территории", я предложил председателю правления и президенту (представлявшим каждую из фирм до их слияния) проводить ежемесячные встречи всего высшего руководства в восточной штаб-квартире. Эти встречи должны были носить рабочий характер, и часть времени следовало посвятить вопросам, касающимся всей корпорации, таким как финансы и стратегия, а другую часть — обзору положения дел за месяц и управленческим вопросам. Я был назначен консультантом этого процесса и должен был присутствовать на каждом заседании. Вдобавок я должен был вносить свои предложения по организации этих заседаний между встречами, приглашая любого руководителя — поодиночке или вместе с другими — с целью рассмотрения вопросов, требующих взаимозависимых действий, или разрешения конфликтов.

Недавно назначенный на эту должность вице-президент должен был вести оперативно-обзорную часть заседания. Председатель и президент

делили ответственность за другую часть. Никто из них не был особенно искусен в проведении заседаний, и они склонялись к тому, чтобы проводить их, исходя из гибкой повестки дня, во избежание публичной конфронтации. Они попросили меня помочь им в проведении заседаний и не быть просто наблюдателем или консультантом процесса. Я согласился выполнять работу, состоявшую в том, чтобы совместно с группой, звавшей, что я являюсь "архитектором" общего плана заседания, разрабатывать повестку дня и определять приоритетные вопросы для обсуждения на протяжении нескольких первых заседаний. Среди участников заранее распространялась памятка, касающаяся критических пунктов, подлежащих обсуждению, вместе с сопутствующей информацией. В противном случае, нам пришлось бы разрабатывать повестку дня прямо на заседании.

Другим подходом было начать с усиленного взаимодействия, с тем чтобы группа могла прямо перейти к животрепещущим межличностным проблемам. Возможно, выбранная стратегия оказалась чересчур осторожной и позволяла не выйти на поверхность немалой доле озабоченности и негативных чувств. Также возможно, что роль разработчика повестки дня мне не подходила. В любом случае я знал, что в данных обстоятельствах мне необходимо быть особенно осторожным и что, справляясь с рабочими проблемами, группа может начать проявлять взаимное доверие и научиться, со временем, открыто обсуждать трудные проблемы. В данных обстоятельствах меня особенно беспокоили две вещи: (1) Мне приходилось начинать оттуда, откуда был готов начать клиент; (2) Я был единственным человеком в зале, которому все доверяли. Мог ли я являть собой образец спокойствия и объективности, принимая на себя, возможно, ту роль, которой никто кроме меня не мог бы принять? Привело ли бы мое присутствие к постепенному возрастанию доверия и помогло ли бы оно избежать ущерба, возможного при применении более "провокационного" подхода?

Начиная каждое собрание с таким чувством, как будто я стоял у мольберта, и действуя, подобно катализатору, я придерживался этой роли на протяжении шести заседаний. Вскоре мне стало ясно, что этого больше не требовалось и что группа приобрела способность по собственной инициативе разрабатывать повестку дня. В течение полуторагодичного периода построения этой команды в качестве новой целостной структуры было еще много всякой работы, но выездные заседания группы больше уже не проводились ни разу. Между заседаниями я потратил много усилий, побуждая людей сотрудничать и свободно выносить вопросы повестки дня на обсуждение во время ежемесячных собраний. Два года спустя эта

группа очень эффективно работала, и только один администратор покинул ее из-за столкновений личного характера. Та же менеджерская группа оставалась очень успешно функционирующей организацией пять лет спустя.

Случай второй

Недавно, в рамках своей работы с президентом и исполнительным вице-президентом крупного подразделения фирмы, производящей электронику, я помогал разработать и провести четырехдневную встречу с 23 топ-менеджерами данной фирмы. Я уже начал консультирование ситуации семью месяцами ранее, когда два этих руководителя попросили меня помочь им построить взаимоотношения по принципу "президентского кабинета". Эти люди заняли свои должности примерно шесть месяцев назад в результате проведенной в компании реорганизации, которая была частично основана на решении устранить жестокую межгрупповую конкуренцию и образование кланов внутри фирмы. Это основное изменение не было осуществлено до конца, и оставалась потребность дальнейшего улучшения внутри этого подразделения, а также разработки нового стратегического плана. Некий осадок неудовлетворенности сохранился от реорганизации. Непосредственным импульсом для встречи было изменение структуры ролей и системы подотчетности, которое президент и исполнительный вице-президент осуществили за месяц до заседания.

Было решено, что встреча будет представлять из себя заседание по стратегическому планированию и строиться вокруг процесса, разрабатываемого менеджером по планированию и его консультантом по стратегии. Результатом заседания должны были стать меры по обеспечению дальнейшего продвижения этого процесса. Присутствующие, занимаясь различными его аспектами, не делали такой работы со времени реструктуризации. К тому же никто из них никогда не участвовал в такого рода планировании всей группой. Идея самого заседания была очень проста: все участники должны явиться на него готовыми к тому, чтобы обсуждать различные плановые вопросы из числа тех, за которые они несут непосредственную ответственность, а также общие цели отдела. Примерно половину из них попросили подготовить короткие выступления с обзором своих областей, таких как маркетинг, финансы, управление, исследование или разработка. Организацией всего этого ведали президент и вице-президент с помощью тех сотрудников, что занимались планированием. Мне ничего не нужно было добавлять по

содержанию, я не имел никакого контакта с кем-либо из присутствующих, за исключением менеджера по планированию. Некоторые знали о моем сотрудничестве с высшим начальством, но не знали меня лично вплоть до встречи.

Заседание открыли президент и вице-президент. По плану заседания, ритм задавался выступлениями, и работали, разделившись на небольшие группы, состоявшие из людей, оказавшихся в одной упряжке вследствие недавней реструктуризации. Мое участие, по большей части, состояло в объяснении расписания, работе хронометриста, присутствии на заседаниях в качестве наблюдателя и в том, чтобы время от времени вставлять свои комментарии, но лишь за тем, чтобы прояснить то, о чем идет речь. Однажды вечером я встретился с президентом и исполнительным вице-президентом, чтобы помочь им распланировать финальное заседание. Вдобавок я делил стол и беседу с участниками в перерывах.

Я не могу припомнить другого такого случая, когда бы мне приходилось играть столь незначительную роль. Я не делал никаких формальных выступлений и не занимался подготовкой каких-либо решительных действий, нацеленных на обеспечение высокого уровня контакта. За мной оставались структурные вопросы и обеспечение успокаивающего присутствия, которое должно было дать участникам — включая президента и исполнительного вице-президента — уверенность в том, что даже такое трудное и чреватое разными неприятностями заседание можно провести хорошо. По окончании люди, ранее никогда не работавшие вместе, заявили, что испытали удовлетворение, познакомившись друг с другом поближе, а некоторые даже сказали, что это было лучшее заседание, на котором они когда-либо присутствовали с тех пор, как поступили на работу в компанию. Были решены семь важных вопросов, касающихся дальнейших действий, и через шесть недель должно было состояться заседание, на котором следовало доработать отдельные аспекты плана силами нескольких команд.

Эта встреча была только началом. Мое присутствие, воплощая веру людей в свою способность научиться тому, как можно повысить эффективность работы (при наличии определенного ожидания, что это в их силах, и при условии обеспечения хорошей поддержки) сделало возможным развитие этого процесса.

Случай третий

Проработав несколько лет в организации, которая очень мало изменялась в течение этого промежутка времени, я шуточно спросил у высшего

руководства, зачем им мои услуги (и зачем они мне за них платят), поскольку кажется, что я даю им очень мало или вообще ничего. Ответ председателя правления был буквально следующим: "Как вы не понимаете? Только представьте себе, насколько хуже бы у нас пошли дела без вас!"

Попросив разъяснить это интригующее замечание, я услышал от других менеджеров разных уровней, что с моим появлением атмосфера стала спокойнее, люди стали чувствовать себя свободнее друг с другом и меньше уставать после заседаний. Стало очевидным, что мое присутствие внушало им веру в себя и в то, как они работают, чего они сами по себе ощущать не могли.

Присутствие в обучении

Случаи, приведенные для примера в этой главе и в предыдущих доказывают, что сила присутствия иногда высвечивается в особых драматических действиях, но также может быть выведена из более общих или расплывчатых поведенческих паттернов. То, как происходит выражение идей, качество возникающей энергии и воспринимаемые индивидуальные ценности — все это вносит свой вклад в возникновение присутствия. Присутствие нельзя "выработать": это то, что каждый из нас всегда излучает вне зависимости от того, осознает ли он ответную реакцию других или нет. Как бы то ни было, присутствие оказывается наиболее мощным тогда, когда оно воплощает собой "сильную" (compelling) модель или теорию обучения. Одни модели обучения более эффективно воздействуют на поведение взрослых людей, чем другие, и все же важно одно: консультант должен освоить ту из них, которая прошла проверку временем.

Модель хасидских вероучений, используемая цадиками (группа религиозных лидеров, возникшая в среде европейских евреев в XVII веке), может послужить в данной связи хорошим примером. В книге "Ранние мастера" Мартин Бубер (1975) обсуждает природу этих вероучений и то, каким образом они приобрели форму легендарных историй, рассказываемых цадиками и о цадиках. Как поясняет Бубер, каждый случай, описанный в этих легендах, несет в себе идею смысла жизни. В данной теории обучения рассказывание историй является краеугольным камнем. Каждый цадик указывает направление, в котором будет осуществляться поиск его последователями, поиск лучшего понимания того, что им делать с собственной жизнью и как справиться с повседневными проблемами. Эти истории разнообразны по содержанию и метафорическому строю, однако

основной смысл их заключается в том, что течением жизни можно управлять, если тщательно заботиться о значимом и уметь поддерживать в себе возвышенную радость. "Теория обучения", из которой в своей работе исходит цадик, призывает воздерживаться от проповедей или попыток обратить кого-либо в свою веру. Бубер указывает (1975): "Цадик укрепляет хасида [последователя] в часы сомнений, но не вторгается в его душу с готовой истиной". Вне зависимости оттого стиля, которого придерживается данный цадик (все разнообразие личностных стилей цадиков широко освещено в кратких биографических очерках, приведенных Бубером в этой и других книгах), он воплощает собой сочетание стиля с теорией обучения, *что* наделяет мощью его присутствие. Когда один из цадиков говорит: "Я выучил Тору по движениям всех телесных членов моего учителя", — мы постигаем всю силу присутствия, возникшую у учителя вследствие такой интеграции.

Стиль как элемент присутствия

Стиль — это неповторимое, индивидуальное сочетание таких вещей, как голос, слова, жесты, одежда или костюм, эмоциональный тон и общая манера держаться. Стиль является важным аспектом присутствия. Достаточно лишь взглянуть, как по-разному различные люди подходят к одной и той же ситуации, как они представляют себя, чтобы понять, сколь важную роль играет стиль в создании присутствия. Но сосредоточиться на *манере* как на эквиваленте присутствия — значит, обратить внимание лишь на "окраску" или же попытаться построить теорию воздействия на основе данных, имеющих отношение только к первым впечатлениям. Если манера воздействия на окружающих и идеология не формируют вместе крепкое, связанное целое, то образовавшемуся присутствию будет недоставать моши. Если мы сравним Джесси Джексона и президента Рейгана и обратим внимание на то, как они используют язык, мы увидим, что делают они это совершенно в разных стилях. Их стили вносят свой вклад в осуществление того, во что они верят, и проявляются подобно мощному присутствию. Каждый из них обладает присутствием, в котором идеи относительно человеческой природы и социальных перемен гармонично согласуются со способами их подачи. Можно предположить, что президент Картер оказался менее эффективным в качестве лидера, так как не достиг интеграции стиля и теории изменений, что привело бы к возникновению "неотразимого" присутствия, или же интеграция, которой он достиг, вступала в слишком сильное противоречие с возлагавшимися на него ожиданиями и потому оказалась низкоэффективной.

Интерес профессиональных помощников к воздействию стиля как аспекта присутствия впервые проявился около 25 лет назад с наступлением эры экзистенциальных терапий и развития человеческого потенциала. Рост движения "групп неожиданных встреч" и числа специалистов по организационному развитию вызвал к жизни множество экспериментов по исследованию стиля "интервента" и привел к расширению концепции эффективной позиции помощника-профессионала. Однако неумение отличать стиль от присутствия вылилось в популярное мнение о том, что присутствие возникает вследствие полного выражения своей сущности. "Я тот, кто я есть", "душа нараспашку", "честно и без утайки делюсь своими чувствами" — эти фразы для многих стали боевыми кличами. При проведении программ профессионального развития и организационных вмешательств роль теории перестала подчеркиваться; особенно яростно отвергались положения, выдвинутые общепринятыми школами. На смену чрезмерно рациональному, интеллектуальному пришел подход, в котором упор делался на происходящий "здесь и сейчас" обмен с клиентами. Хотя определенные коррективы явно были необходимы, маятник качнулся слишком сильно в сторону экспрессивности и эмоционального переобучения как ключей к повышению эффективности в человеческих системах. Способности "освобождать клиентов", быть харизматичным или как-то иначе моделировать спонтанность и индивидуальность так и не стали теорией индивидуальных и организационных изменений. Многие профессиональные помощники, казалось, забыли о такой важной вещи, как *смысл*, который клиент должен был бы извлекать и усваивать из ярких впечатлений, вызванных помощником. В данной связи интересно, что проведенное Яломом и Либерманом (1973) исследование эффективности различных стилей лидерства в "группах неожиданных встреч" показало, что лидеры групп, которые предпочитали подход, позволяющий клиенту "завершить опыт обучения", вынеся из него какой-то личностный смысл, достигали значительно лучших результатов, чем харизматические лидеры или те, кто этого не делал. Хотя некоторые ставили под вопрос правильность разработки этого исследования, со времени публикации намечился сдвиг в сторону большей интеграции экспериментальных и ориентированных на теорию подходов к организационному обучению.

Присутствие в рамках гештальт-подхода

Подведем итоги обсуждения. Присутствие возникает на основе интеграции хорошо продуманной и усвоенной теоретической базы и способа самоподачи, проводящего в жизнь эту теорию обучения или изменения. В сущности "интервент" становится как бы воплощением теории. Характер

этой интеграции и способ ее достижения определяет качество и силу присутствия.

Учитывая намеченную выше перспективу, мы можем перейти к анализу того значения присутствия, которое оно приобретает в русле гештальт-подхода, и его проявлений в среде эффективно работающих практиков. Если основной целью консультанта гештальтистской ориентации является обеспечение такого присутствия, которого недостает системе-клиенту, то какие же виды присутствия полезны и какие теоретические положения способны помочь нам определить, что полезно, а что нет? И если роль консультанта состоит в том, чтобы помочь системе-клиенту освоить навыки, то какую помощь может здесь оказать присутствие?

Ответы на эти вопросы могут быть получены после рассмотрения двух условий эффективных и полезных отношений:

1. Консультант должен быть достаточно интересен для системы-клиента, чтобы получить от нее приглашение и поддерживать с ней контакт.

2. Консультант должен понимать, на какой фазе цикла контакта система-клиент функционирует неэффективно, куда следует направлять усилия, чтобы она смогла извлечь пользу из повышения уровня осознания или развития навыков.

Первое из этих условий включает в себя требование такой самоподдачи консультанта, которая смогла бы заинтересовать клиента и побудить его, в целях лучшего понимания происходящих с ним процессов, заняться их изучением. В основе этого должно лежать интригующее или "неотразимое" присутствие, возбуждение в клиенте любопытства, направленного как на консультанта, так и на саму систему. На этом этапе без эффективного присутствия разработка надежного контракта между "интервентом" и клиентом представляется сомнительной. Неэффективное присутствие на данной стадии, скорее всего, ведет к подписанию краткосрочных контрактов или к их разрыву. Без определенного минимального уровня контакта, без определенного ощущения "затронутое™" консультантом система вряд ли соберется с силами и станет обучаться. Это фаза "готовности к обучению". Неопытному практику может показаться, что стиль является важнейшей составляющей успеха на данном этапе работы, однако если консультант не сможет донести до клиента свое видение того, чему он может научить, — пусть даже в рудиментарном виде — потенциал воздействия его или ее Присутствия будет ограничен. Единственным исключением можно считать такой редкий феномен, как высокохаризматичный "интервент", который

способен так очаровать клиента, разыграть перед ним такой спектакль", что захватит его внимание и покажется зрителю, только наблюдающему, законченным курсом обучения или поучительным опытом. Второе условие указывает на то, *чему* должен учить "интервент" и/или что должно быть усвоено системой-клиентом. Это требует от консультанта развития навыков осознания, мобилизации энергии, расширения контакта и так далее, а также общей нацеленности на жизнь и обучение в настоящем и в соответствии с притягательными ценностями. Это порождает согласованность, целостность, состоящую из чего-то большего, чем просто наружный шарм и блеск интеллекта.

Данное условие требует от практика интериоризации в качестве ориентировочного принципа цикла контакта, причем такой интериоризации, которая бы происходила посредством испытания цикла как со стороны клиента, так и со стороны консультанта. Не следует ограничиваться только основанной на интеллекте уверенностью в том, что теория осознания имеет большие перспективы; ценность процесса осознания необходимо усвоить так, чтобы она вошла в *плоть и кровь* как фундаментальная биологическая ориентация. Таким образом, модель осознания становится основой, к которой — для того, чтобы получить в результате присутствие — остается лишь добавить стиль.

То, как происходит такая интеграция, в значительной мере является загадкой: все процессы ассимиляции с трудом поддаются пониманию. Сильное присутствие воспринимается с восхищением, как прекрасное творение искусства: в любом случае, очень сложно провести подробный анализ компонентов, создающих совокупно впечатление присутствия. Тем не менее, мы способны определить наличие некоторых умений "разыгрывать представление" и артистически-эстетического чувства, и у нас имеются ценные образовательные программы для их укрепления и развития. Нет причин сомневаться, что они могут быть применены к системным консультантам, хотя они занимаются видом искусства, отличающимся от того, чем заняты, скажем, художники.

Для того чтобы полностью понять значение присутствия, может быть, полезно заглянуть в исследования, посвященные целителям, мудрецам, гуру и т.п. В данном отношении подходит анализ личностей Будды (автор не установлен, 1974) и Конфуция (Легт, время написания неизвестно), работы Мартина Бубера (1947, 1975), Эли Вайзела (1973), Шелдона Коппа (1971, 1972) и Джозефа Адельсона (1961). В них рассказывается о шамане, гуру, мудреце, священнике, волшебнике, цадики, загадочном целителе, естествоиспытателе и т. д. Конфуций считается мудрецом, и «последователь Конфуция, заглянув в сердце свое — дабы обрести верный путь, — нашел

бы в нем ответ в виде законов' правильного поведения", каковыми бы и стал затем руководствоваться» (Легг). Будда — мудрец, который, подобно Конфуцию, не верит ни в одну теологию, "не объясняет нам, зачем мы живем, но говорит о том, как следует жить. Он учит такому образу жизни, такому способу бытия, который позволил бы подняться над жизненными тревогами и, в конце концов, достичь Нирваны ... " (1974). Гуру, с другой стороны, кажется "чуждым всем правилам и традициям" как "духовный вождь" или "человек, дающий религиозные указания". Копп (1971) цитирует Паскаля, который писал, что "гуру не следует говорить голую правду". Это изречение сообщает об ином присутствии, отличающемся от присутствия более открытого мудреца. Как и гуру, шаман (возможно, они представляют собой одно и то же) действует посредством сложных метафор и использует костюмы, бутафорию и ритуалы, чтобы путем намеков открыть знание, сокрытое от обычных людей. Копп напоминает о том, что шаманизм исходно означал спонтанную потерю собственного "я".

Волшебник, похоже, только подчеркивает ритуальную сторону шаманизма. Современный естествоиспытатель напоминает мудреца, пользующегося преимуществами науки и эмпирического подхода (например, медик). Цадик, как было указано ранее, по всей видимости, занимает место где-то между мудрецом и гуру, помогая своим последователям найти "правильную дорогу", но делая это при помощи насыщенных метафорами историй.

Изучение различных подходов, представленных "мудрыми людьми", равно как и высокоэффективными "агентами перемен", во всех сферах деятельности, позволяет нам выделить несколько факторов, определяющих истоки их силы:

- *"Правота"*. Почти универсальное чувство легкости при исполнении какой-либо роли (в самом лучшем смысле этого слова), хорошо развитое чувство времени, умение осуществлять модуляцию, проекцию и т. д.
- *Ясность в противовес загадочности*. Способность занимать устойчивую позицию в любой точке континуума, на одном конце которого представлен разум, познаваемое, эмпирическое — то, что можно выяснить, чему можно придать определенность, — а на другом — тайна, интуитивное, образное.
- *Личность нарцисстическая в противовес личности коллективистской*. Способность занимать устойчивую позицию в любой точке континуума, на одном конце которого подчеркивается нарцисс-Психологическое... МоеСлово.ру

стическая ориентация — сосредоточение внимания на "мудреце" и на его или ее *личных достоинствах*, а на другом конце — ориентация, призывающая, прежде всего, уделять внимание "мудрецу" как *представителю или члену важной группы или школы мыслителей*.

- *Клинический метод в противовес контактному*. Способность занимать устойчивую позицию в любой точке континуума, на одном конце которого подчеркивается эмоционально нейтральный, "клинический", метод с упором на беспристрастность, позволяющую вынести правильный диагноз и достичь верного решения проблемы, а на другом — ценность соприсутствия с обучающимся и возбуждение от "совместного путешествия".

Данные факторы относятся к числу центральных вопросов, требующих изучения для лучшего понимания идеи присутствия, хотя могут иметься и другие. Это те факторы, которые связывают вместе цели обучения и индивидуальный стиль выражения.

Правота

Уверенность в своем умении разыгрывать роль, возможно, является необходимым условием действия других факторов. Те, кто обладает присутствием, в глазах окружающих кажутся людьми, поступки и сама жизнь которых следуют некому предназначению. Ни оправдания, ни застенчивость не свойственны их манере поведения, не пользуются они и преувеличениями притворщика или лицедея. Они могут быть скромными и интровертированными или напористыми и экстравертированными, однако в их присутствии заложено *право* быть теми, кем они являются. [Вполне вероятно, что этот фактор наиболее важен для присутствия цадика; согласно Буберу (1975), этот термин означает "доказавший" или "тот, кто выдержал испытание", подразумевая заслуженное право на такое присутствие]. Главной причиной успеха Йакоки в корпорации "Крайслер", несомненно, являлось то, что он с самого начала воспринимался как идеально подходящий для такой работы человек. Ричард Бекхард выделяется среди других хорошо известных организационных консультантов выраженностью своей "правоты". В области социальных изменений "выдержавшими испытание" считались Мартин Лютер Кинг и Савл Алински. Присутствие всемирно известных психотерапевтов всех убеждений просто-таки источает флюиды "правоты".

"Правота" — это то, чему труднее всего научить неопытного консультанта. Она включает в себя способность возвышаться над тревогой по поводу Психологическое... МоеСлово.ру

происходящего и поиска способов с этим справиться, и когда вы ее приобретаете, ваше поведение хоть и не становится совершенным, но зато начинает заинтересовывать и побуждать людей к действию. Как только вы ее обретете, вы сможете успешно выбирать время начала и темп вмешательства, делая это благодаря скорее интуитивному чувству уместности, нежели методу проб и ошибок. Будут случаться и "ошибки", которые, однако, станут восприниматься скорее как неизбежная часть всего процесса в целом, а не как неопытное блуждание в поисках собственной идентичности и способа самоподачи.

Ясность в противовес загадочности

Второй фактор, предпочтение ясности загадочности, отделяет тип мудреца/естествоиспытателя от типа гуру/мистика-целителя. Подход мудреца/естествоиспытателя основан на мудром, рассудительном применении знания, законов и всего того, что доступно систематизации. В этом методе делается упор на анализ, диагноз и использование нормативных, проверенных временем решений. Установление связей и истолкование явлений входят в обиход такого "интервента" и рассматриваются в качестве навыков, которые должен усвоить клиент. Вкратце, присутствие мудреца/натуралиста, в основе своей, является высшим выражением эмпирического познания. В этом смысле окружающая мудреца/естествоиспытателя аура определяется уроками прошлого, "мудростью веков".

Гуру/мистик-целитель, напротив, чаще всего сосредоточивает внимание на том, что менее очевидно, на том, что не так-то легко увидеть или почувствовать. Его образ действий более поэтичен. Он насыщает его метафорами и всевозможными символами. В отличие от линейно-ассоциативного метода преподавания мудреца/естествоиспытателя обучение проходит при помощи использования дилемм, парадоксов и загадок. Работая с фантазиями и сновидениями, гуру/мистик-целитель чувствует себя как рыба в воде, и клиенты учатся с почтением относиться к собственным мечтам. Если мудрец/естествоиспытатель используют прошлое для того, чтобы давать вероятностные предсказания будущего, то гуру/мистик-целитель прибегает к помощи пророчеств, которые могут быть лишь косвенно связаны с доступными наблюдению, внешними событиями и приходят к ним вследствие очевидного подчинения внутреннему видению. К существованию (экзистенции) гуру/мистик-целитель относится с позиций космологии, стремясь к расширению и преодолению границ; мудрец/естествоиспытатель больше заинтересован в обучении и исследовании того, с чем человеческий разум может справиться.

Все вышеперечисленные аспекты легко заметить в присутствии хорошо известных деятелей в области организационного развития. Эдгар Шайн, Крис Аргирис и Гарри Левинсон являют собой пример индивидов, развивших у себя сильное, действенное присутствие, порожденное во многом позицией, близкой к позиции мудреца/естествоиспытателя. Способ осуществления этими "интервентами" организационного оценивания обсуждается в главе 6. Хотя гуру/мистика-целителя труднее представить себе в роли организационного консультанта, они встречаются среди тех, кто испытал на себе влияние восточной философии, суфизма и т. п. Карл Витэйкер, хорошо известный семейный терапевт, сочетая в своем методе работы с клиентами образность и загадочность, добивается мощного воздействия. Пол Гудмен — прекрасный пример человека, включившего в свое присутствие эффективную комбинацию того и другого. Чтобы продемонстрировать собственную мудрость, он использует свои обширные познания, но также впечатляющим образом применяет поэтические приемы. Присутствие Вилла Шутца и Элен Кепнер черпает энергию из способности наглядно соединять обе стороны континуума.

Нарциссизм в противовес коллективизму

Третий фактор — предпочтение нарцисстической или коллективистской идентичности — указывает на то, что выказываемое присутствие может фокусироваться как на уникальных личных качествах, являющихся источником энергии, так и на воплощенной дисциплине или приверженности предмету изучения, которые рассматриваются многими в качестве предпосылок воздействия. Как указывает Адельсон (1961), существует множество видов коллективизма и, соответственно, множество возможных позиций. Идентификация с психоанализом и позиция, в основе которой лежит образ идеального поведения психоаналитика, приведут к возникновению присутствия, отличного от того, которое бы базировалось на идентификации со скиннерианским бихевиоризмом или культурной антропологией. Следовательно, можно отвергать, подавлять, игнорировать ценности, проистекающие из принадлежности группе или научной школе, предпочитая им внутренние, личностные ценности. Нарцисстическое присутствие направляет внимание на консультанта, и мы обучаемся, наблюдая данного "интервента" в действии, когда он или она очаровывают, затягивают, увлекают за собой людей и их мысли.

Нарцисстическое присутствие выдает неистово гордый, независимый характер, и ученики часто реагируют или идентифицируются с его

поверхностными проявлениями, забывая о внутренней борьбе и искусности, позволивших добиться такой автономии. Реакция, вызываемая у многих людей Фрицем Перлзом, — пример того, как простодушный студент может упустить это различие. Люди скорее откликнулись на характерные моменты "спектаклей" Перлза, на "Я делаю свое дело, вы делаете свое", нежели на ядро его позиции. Если попытаться поучиться у Фрица Перлза, *присутствуя* рядом с ним, а не пытаясь просто его *имитировать*, вы научитесь от него — возможно, лучше, чем от кого-либо еще — тому, что, *решая заплатить цену болью, одиночеством и тому подобными вещами, получаешь возможность стать самостоятельной личностью и всем сердцем отстаивать то, во что веришь, как в профессиональной области, так и в личной жизни*. Таким образом, проблема обучения у человека, обладающего нарциссическим присутствием, возникает лишь тогда, когда кто-то пытается "содрать под копирку" его поведение и равняет все свои учебные успехи по успехам, достигнутым "копируемым" мастером. Однако, если жизнь этого онсультанта рассматривать просто как одну из многих, но очень привлекательную и живо обрисованную, она может стать для ученика стинным источником вдохновения.

Ориентация на коллективистскую идентичность, напротив, подчеркивает енность позиции "быть тем, за что ты стоишь" и делает ударение на дисциплине или ортодоксии. Адельсон (1961) описывает такое присутствие ак присутствие "священника". Данный подход стремится утвердить есколько более безличную манеру поведения и гораздо меньшую, в равнении с нарциссическими видами присутствия, степень самораскрытия. "ак и в случае мудреца/естествоиспытателя, которому эти взгляды очень лизки, присутствие данного рода консультанта воплощает собой важность онцепций, предмета изучения и, предположительно, доктрины проверки на стинность. Преимущество такого присутствия заключается в том, что ученик идет в действии надежную теорию и не склонен затевать конфликты и таться, поскольку в том, что касается корпуса знаний, было достигнуто боудное согласие. Недостаток присутствия такого "интервента" состоит в ом, что оно может привести к серьезному ухудшению результатов обучения случаях проявленной гибкости или неподчинения определенной доктрине. аким образом, получается, что миссия коллективистски ориентированного 'интервента" заключается в практиковании устоявшегося ремесла, тогда как присутствие нарциссического "интервента" указывает на то, что мощное "ичное воздействие важнее, нежели обладание особым знаком отличия или членским билетом.

Клинический метод в противовес контактному

Четвертый фактор — предпочтение объективного, "клинического" метода в противовес эмоциональной вовлеченности и участию в поисках, проводимых клиентом, — помогает провести грань между многими консультантами гештальтистской ориентации и теми, кто работает, исходя из модели "покупки экспертизы". На одном конце континуума подчеркивается отстраненность. Личность консультанта остается слабо затронутой происходящим; он черпает энергию из бесстрастного любопытства и строгого подхода, который в случае правильного применения обещает цельность и прямоту. На другом конце — более страстная вовлеченность, яркое выражение чувств и личных переживаний. Скорее всего, на фоне этого появится сильная идентификация с системой-клиентом или с некоторыми ее членами (это может превратиться в проблему, если между ними установится крепкая связь). Клинический метод в данном смысле обладает преимуществом, поскольку предотвращает возникновение в процессе развития консультантско-клиентских отношений нефункционального слияния. Также он позволяет консультанту говорить нелицеприятные вещи, используя "твердые" факты в качестве поддержки и не будучи сдерживаемым эмоциями.

Так как организации, как правило, ориентированы на выполнение задания и пользуются услугами консультантов, чтобы сгладить определенные специфические симптомы, то клинический метод зачастую выглядит очень привлекательным. В ответ многие практики развили у себя присутствие, как бы говорящее о том, что любое положение можно исправить за приемлемый промежуток времени. Клинический метод подразумевает, что, имея на руках проверенные факты, за диагнозом и лекарством долго ходить не придется. Контактное присутствие склонно к меньшей фокусировке и менее определено по части точного предсказания результатов. Оно полагается скорее на возникновение большого доверия, вызванного согласием консультанта пройти вместе с клиентом через то, что может оказаться тяжелой борьбой. Карл Роджерс мастерски пользуется этой способностью.

Выводы

Рассматривая вышеперечисленные факторы, важно понять, что в основе каждой позиции лежат базовые, упорно отстаиваемые предположения относительно наилучшего способа обучения системы-клиента. Состоит ли оно в обеспечении коллективистской или нарциссической идентичности, ясности или загадочности, "клинического" или контактного подхода, присутствие консультанта символизирует учебные ценности и принципы.

При обсуждении данных методов мы выступали в поддержку каждой позиции, избегая отдавать предпочтение какой-либо одной из них за счет другой. Были изложены факты в пользу понимания присутствия как интеграции теории обучения или воздействия с индивидуальной экспрессией, которая осуществляется так, что позволяет "интервенту" реализовать свой образ жизни и утвердить важность собственных ценностей. Если допустить, что задачей "интервента" является обеспечение присутствия, которого, в противном случае, не было бы у системы, то из этого следует, что эффективный "интервент" должен уметь переходить от одного присутствия к другому. Это идеал, к которому, в лучшем случае, большинство практиков может только приближаться. Хотя можно научиться в какое-то время быть ясным и понятным, а в другое — загадочным, сила присутствия заключается в увязанности и глубокой интериоризации базовых ценностей и пронизательного видения, которые могут быть достигнуты лишь после многих лет саморазвития. "Лицедейство" способно привести к катастрофе и, опорочив цель моделирования, ослабить его воздействие. Есть три пути выхода из этого тупика:

1. Чувство легкости и "правильности" пребывания в роли "интервента" само по себе обладает огромной силой, не зависящей от стилистического разнообразия или разногласий в теории обучения.

2. Поскольку многие организации испытывают больше затруднений на уровне осознания, нежели на других стадиях цикла контакта, любое присутствие, которое будет моделировать важность процесса осознания, будет иметь значительное влияние.

3. Ни один "интервент" не способен дать системе все, в чем она нуждается. Для оптимального обучения организации может потребоваться наличие нескольких присутствий, которые будут моделировать различные теории обучения. Это вполне может послужить аргументом в пользу множественности присутствий при любом вмешательстве в систему.

Литература

- Adelson, J. "The teacher as model". *The American Scholar*, vol. 30, no. 3 (Summer, 1961), 383—406.
- Buber, M. *Tales of the Hasidim: The Early Masters*. New York: Schocken Books, 1947, 1975.
- Flax, S. "Can Chrysler keep rolling along?" Jan. 7, 1985, 34 — 39.

- Kopp, S. *Guru, Metaphors From a Psychotherapist*. Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1971.
- Kopp, S. *If You Meet the Buddha on the Road, Kill Him!* Palo Alto, Calif: Science and Behavior Books, 1972.
- Legge, J. (trans.). *The Philosophy of Confucius*. New York: Crescent Books, undated.
- Unidentified author. *Buddha: His Life and Times*. New York: Crescent Books, 1974.
- Weisel, E. *Souls on Fire*. New York: Vintage Books, 1973.
- Yalom, I., Lieberman, B., and Miles, M. *Encounter Groups: First Facts*. New York: Basic Books, 1973.

5

Навыки компетентного интервенциониста

Способ сообщения информации может оказать пагубное или даже фатальное воздействие на человеческую жизнь. Обще-признанно, что пациенты отличаются по своей способности "уживаться" с истиной, и иногда эта истина может осложнить лечение и повредить выздоровлению. Истина, будучи сказанной не к месту или не так, как следует, может уничтожить две жизненно важные для успешного лечения вещи — надежду и волю к жизни. С учетом того, что в нашем мире после Уотергейта все стремятся избежать позорного клейма лживости, я вынужден заметить, что речь идет не о том, говорить ли правду вообще, а о том, как ее говорить. Доктор Оливер Уэнделл Холмс подытожил все выше-сказанное в беседе со своими студентами-медиками, сказав, что успешная медицинская практика требует не лжи, но умения "сгладить острые углы правды". Сказать правду можно и так, что клиент в итоге обретет в себе новые силы, и так, что он почувствует себя опустошенным. Правда может привести к принятию вызова или к сокрушительному поражению.

Норман Казинс "Сердце-целитель", (1983).

Одним из качеств, отличающих опытных профессионалов от новичков, является глубина и широта осведомленности в области специализации. Ряд стимулов, на которые опытный профессионал способен реагировать и которые ведут к формированию "фигур интереса", оказывается значительно шире. Профессиональная подготовка фактически в основе своей направлена на повышение уровня такой осведомленности и усиление осознания. Важная черта подготовки профессионалов в любой области состоит в том, что обучаемый постигает науку осознания и затем учится его расширять.

Одним из аспектов такого осознания является то, что знающий человек понимает, какие вопросы он или она должны задавать себе, преследуя цели, определяемые профессиональной деятельностью. Эти вопросы касаются мер, которые ему или ей нужно предпринимать на каждой стадии процесса.

- Для каких целей мне требуются эти данные: для диагностических или для выявления сути проблемы?
- В достаточной ли мере я осознаю то, что происходит внутри системы-клиента и во мне самом?
- Какова моя степень готовности к данному вмешательству?
- Достаточной ли энергией обладает система-клиент, чтобы выполнить работу, которая может потребоваться для обеспечения будущего роста?
- Какова природа моих взаимоотношений с клиентом? Способствует ли она проявлению клиентом активности?
- Какое действие является для меня на данный момент самым лучшим, и что мне надо сделать для того, чтобы принести пользу?

Чем глубже и шире оказывается осведомленность профессионала, тем численно больше и разнообразнее будут те вопросы, которые он может себе адресовать. Все умелые практики в ходе своей профессиональной деятельности задают себе эти вопросы, причем это может быть явное или интуитивно постигаемое и нечетко выраженное вопрошание. В своей книге *"Мыслящий практик"* Дональд Шон (1983) рассматривает развертывание этого процесса на примере пяти случаев, взятых из пяти различных профессиональных сфер. Он называет данный процесс "рефлексией во время действия", сосредоточивая внимание на том, каким образом протекает мышление у профессионалов в ходе их профессиональной деятельности. Шон не проливает свет на осознаваемые содержания, существующие у практика до осуществления им какого-либо действия. Он в основном интересуется природой мыслительного процесса, стоящего за вопрошанием.

Гештальт-подход фокусируется больше на осознании, предшествующем самовопрошанию, и на специфическом поведенческом репертуаре, который направляет работу консультанта, основанную на ответах, полученных на заданные самому себе вопросы. Упор делается скорее на навыки, относящиеся к осознанию и действию, чем на вопросы, хотя процесс гештальтистского осознания может рассматриваться как форма самовопрошания. Таким образом, когда включаются навыки внимательного отношения и наблюдения, консультант предпринимает продолжительные попытки воспринять данные, которые могут помочь ему разрешить один или

несколько таких вопросов. Нельзя действовать эффективно без самовопрошания; все подходы к профессиональной практике указывают на это. Характерная особенность ориентированного на гештальт тренинга состоит в том, что в нем подчеркивается развитие повышенного осознания, способствующего снабжению вопрошания информацией или направляющего его. Вдобавок, использование собственной личности (присутствие) является центральным пунктом гештальтистской практики. Особый упор делается на умения делиться информацией, поддерживать мобилизацию энергии (объединение) и облегчать контакты. Остальная часть этой главы посвящена перечислению и обсуждению большого количества специфических умений, отличающих компетентного консультанта.

Навыки, требующиеся для того, чтобы работать эффективно, возникают при использовании цикла контакта в качестве ориентира для себя и клиента. Хотя указанные феномены часто трудно вместить в четко определенные термины, важно попытаться обозначить конкретные, специфические типы поведения, формирующие основу эффективности консультанта и клиента. Путем личного применения этих типов поведения консультант ускоряет обучение системы-клиента. Начиная с исследований Фрица Перлза, классическая гештальтистская методология особо выделяла работу на поведенческих микроуровнях осознания и контакта. И действительно, одним из критериев эффективного развития клиента и его продвижения вперед в попытках справиться с трудными темами долгое время считался переход от первоначального периода расплывчатости, замешательства, чрезмерного обобщения и тому подобного к четким действиям или формулировкам. Этот вопрос обсуждался во многих основополагающих трудах, таких как, например, работа И. Польстер и М. Польстер (1973), Кепнера и Брайена (1970), которые называли этот подход "бихевиористической феноменологией". Эти авторы считали, что феноменологические события, по-настоящему, и есть виды поведения.

Данная система взглядов не подразумевает потенциальную пользу любого события, вызвавшего интерес или удивление, как это пытаются доказать неумелые практики, склонные предполагать, что конечной целью является обретение "конгруэнтного" личности стиля и что эффективность достигается тогда, когда человек становится "аутентичным", "тем, кто он есть". Скорее она пытается быть справедливой для тех действий, которые продвигают процесс обучения системы, предполагаемый циклом контакта. С этой точки зрения, проблема начинает казаться тактическим выбором: какое поведение окажется полезным в данный момент? Представленные здесь умения создают репертуар возможных или доступных типов поведения, из которого впоследствии "интервент" может выбирать то, что ему нужно. Эти типы поведения

ведут к развитию нового осознания у системы-клиента и делают это таким образом, чтобы оно могло быть воспринято, вобрано внутрь и переварено.

В третьей главе были выделены пять основных направлений деятельности консультанта гештальтистской ориентации.

1. Внимательно относиться к системе-клиенту, наблюдать и делиться некоторыми своими наблюдениями, тем самым утверждая свое присутствие.

2. Прислушиваться к собственному опыту, к своим ощущениям, чувствам, мыслям и делиться некоторыми из них, чтобы утвердить свое присутствие.

3. Сосредоточивать внимание на энергии системы-клиента, появлении или отсутствии тем (общих фигур), для которых у нее имеется энергия; действовать в целях поддержки мобилизации энергии (объединения) с тем, чтобы что-то произошло.

4. Облегчать возникновение ясных, наполненных смыслом, усиленных контактов между членами системы-клиента (включая их контакт с вами).

5. Помочь группе достичь повышенного осознания процессов, происходящих в ней в ходе завершения единиц работы, с тем чтобы обозначить границы проблемных областей и незаконченных дел.

Представленные ниже поведенческие навыки относятся к этим основным задачам и служат осуществлению наблюдения, делению информацией, мобилизации энергии, усилению контактов и так далее¹. Они сгруппированы по принципу соотнесенности с главной задачей, например, проявление внимания, хотя многие из приведенных категорий оказываются полезными более, чем для одного рода деятельности. При просмотре списка настоятельно рекомендуется помнить о том, что данные умения относятся как к поведению консультанта, так и к навыкам, имеющим принципиальное значение для улучшения функционирования клиента. Консультант использует их для того, чтобы обеспечить некоторое продвижение вперед в разрешении клиентом своих насущных проблем, и выступает в роли наставника, обучающего этим же умениям.

¹ Более короткий список был разработан примерно десять лет назад К. Уэсли Джексон (C. Wesley Jackson), одним из старейших членов факультета Кливлендского Гештальт-Института, в качестве попытки точно определить поведенческие цели обучения профессиональных помощников. Я остаюсь в огромном долгу перед ним за то стимулирующее влияние, которое оказала на меня его работа.

*Требуемые поведенческие навыки**

Умения, относящиеся к наблюдению, вниманию, пониманию сущности "сырых" опытных данных

В эту категорию включены действия и установки, усиливающие осознание. Используя эти типы поведения, мы узнаем, что происходит в душах других людей и в нас самих. По этой причине мы можем воспринимать их в качестве строительных блоков или установочных навыков, из которых следует все остальное. Поскольку эта фаза называется "вбирающей" (или "фазой проникновения в суть"), многие из перечисленных типов поведения направлены на достижение большей открытости и чувствительности консультанта в отличие от навыков, относящихся к моторике, которые предполагают некоторую самоуверенность. Многие из этих умений исходят из ценностей и установок и проявляются практически незаметно. Это виды поведения, которым можно научиться, и они предполагают веру в то, что терпение и минимальное реагирование зачастую приносят огромную пользу.

А. Способность оставаться в настоящем и сосредоточиваться на текущем процессе, полагаясь на веру в естественное развитие последующих событий

1. Владение способностью быть терпеливым и восприимчивым, имея дело с клиентами, особенно на ранних стадиях работы.
2. Быть способным переносить периоды замешательства и неопределенности и не стремиться что-то поспешно организовывать в это время.
3. Не ощущать потребности в "сильных ходах" и форсировании действий.
4. Нести ответственность за собственные чувства и уважать собственные фрустрацию, скуку, несбывшиеся ожидания.
5. Обладать способностью верить в силу и потенциальную пригодность людей, кажущихся недоступными (т.е. тех, кто проявляет наименьшую активность и наименее позитивно отвечает на ваше вмешательство).
6. Осознавать собственное и чужое дефлективное (уклоняющееся) поведение (рассеянное поведение, смена темы, игра "в бывалого", и т.д.).
7. Понимание того, что незавершенная ситуация, давнишняя проблема

* Изначально короткий перечень был расширен 10 лет назад С. Весли Джексоном, талантливым выпускником Кливлендского Гештальт-Института, как попытка выделения поведенческих аспектов для обучения и помощи профессионалам. Я очень благодарен ему за этот вклад в теорию консультирования.

или конфликт не могут решаться с ходу; терпимость по отношению к "процессам проработки", происходящим в системах любого рода или размера.

8. Избегание "уловок", применяемых для ускорения процессов.

9. Способность проводить границу между разными стадиями цикла контакта и поддерживать внимание клиента на данном уровне, не торопясь переходить к следующей стадии.

10. Вера во врожденное стремление каждого живого организма успешно функционировать и быть здоровым; понимание того, что деструктивные системы ответственны за собственное положение дел.

11. Принятие факта, что ваша задача состоит в обучении, а не спасении; способность работать с позиции "творческого безразличия".

Б. Повышенная чувствительность к сенсорному, телесному функционированию других и себя самого

1. Быть способным оставаться открытым для переживаний любого рода: зрительных, слуховых, вкусовых и т.д. — и воспринимать их с легкостью, без напряжения или "думания".

2. Иметь обостренную чувствительность к ощущениям, умение различать; быть способным видеть и использовать ряд стимулов, а также понимать различия в интенсивности переживаний.

3. Осознавать пробелы в своих ощущениях или недоразвитые способности (возможно, например, вы лучше видите, чем слышите?).

4. Обладать способностью ощущать самому и следить, как другие пользуются своими ощущениями; уметь определять тех, кто кажется лишенным чувствительности или отрицает сенсорный приток данных.

5. Принятие телесного функционирования: "удобно чувствовать себя" в своем теле.

6. Осознавать и проявлять внимание к жестам, позам, движениям, своим и чужим.

7. Уметь отделять голосовые характеристики от словесного содержания и определять ряд этих характеристик (например, тон, высота звучания, эмоциональный заряд).

8. Уметь осознавать признаки напряжения: существование одного или нескольких индивидов, напрягающих свою мускулатуру или как-то иначе "сдерживающих себя".

9. Понимание качеств, присущих хорошему дыханию и сосредоточению на теле; осознание важности дыхания для поддержки себя и других.

10. Обладать способностью отслеживать паттерны взаимодействия, возникающие на системном, групповом уровне и проявляющиеся в речи, слушании, прикосновении и т.д.; осознание того, что именно людям друг от друга надо.

11. Обладать способностью слышать, видеть, интуитивно догадываться о том, что люди хотят от вас, чего они ожидают в данный момент.

В. Частое настраивание на свои и чужие эмоциональные реакции

1. Иметь контакт со своими эмоциями; уметь переживать разнообразные эмоции, свои и чужие.

2. Иметь в своем распоряжении широкий спектр чувств; уметь различать их по качеству и интенсивности.

3. Осознавать свои эмоциональные "пробелы", недоразвитые эмоции или области отрицания.

4. Иметь способность отличать конфронтацию, выражаемую прямой экспрессией сильных чувств, от конфронтации, использующей поддразнивание, сарказм, насмешку и тому подобные вещи как средства избегать настоящих чувств.

5. Обладать способностью распознавать сложные эмоциональные паттерны в малых системах или группах; уметь оценивать аспекты взаимодействия настроений, эмоциональных состояний и т.д.

6. Понимать взаимосвязь между депрессией и заблокированной агрессией.

Умения, относящиеся к эмоциональному обмену между консультантом и клиентом

Эта категория включает в себя те виды поведения, посредством которых переживание получает ясное выражение и доводится до других. Эти действия логически вытекают из осознания и строятся на основе сырых данных, полученных в ходе наблюдений за собой и другими людьми. Более того, эти действия становятся дополнительными источниками осознания как для клиента, так и для консультанта. Когда они проводятся удачно — с сосредоточенностью, ясностью и уместностью, — осознание клиента получает новый толчок к развитию. Консультант начинает понимать и чувствовать, как ему нравится делиться своими внутренними переживаниями, сообщать, возможно, лишь частично сформулированные до принятия действия идеи. Эти виды поведения знаменуют собой переход от рецептивной, "воспринимающей", позиции к большей включенности в систему-клиента, но при этом не обладают полной силой, необходимой для установления тесного интенсивного контакта.

Г. Способность отделять данные от их интерпретации и делать упор на безоценочные наблюдения

1. Обладать способностью как можно точнее держаться сырых, непосредственно в настоящий момент полученных данных как в наблюдениях, так и в интерпретации этих наблюдений.

2. Обладать способностью делать безоценочные комментарии событий.

3. Быть способным видеть различие между описательными и оценочными наблюдениями, как собственными, так и производимыми другими людьми.

4. Обладать способностью выражать нетривиальные взгляды, противопоставляя их догматическим аксиомам.

5. Понимать личные пристрастия и предположения, влияющие на вашу работу.

6. Обладать способностью делать интересные заявления, подразумевающие или позволяющие множественные толкования наблюдаемого события, предоставлять клиенту выбор из нескольких гипотез.

7. Обладать способностью высказывать догадки и приводить различные формулировки относительно чужой мотивации в качестве ориентационных гипотез для себя самого, а не для того, чтобы "изложить истину", обязательную для всех; предлагать такого рода утверждения только тогда, когда клиент кажется искренне заинтересованным в том, чтобы их услышать.

Ц. Способность прямо, ясно и сжато выразить свои мысли

1. Уметь пользоваться живым, чистым языком.

2. Уметь говорить так, чтобы можно было легко понять, о чем идет речь.

3. Использовать метафоры, сравнения и другие поэтические формы; при построении фраз уметь варьировать оттенки и силу выразительности.

4. Вести себя таким образом, чтобы слова, движения тела и жесты соответствовали друг другу.

5. Говорить коротко и сжато, знать, как быть лаконичным и немногословным.

6. Делать замечания "по теме".

7. Иметь в своем распоряжении большой набор ссылок на места, имена, вещи и личные переживания и уметь использовать все это для расширения перспективы или контекста ваших замечаний.

8. Уметь отчетливо говорить о "трудных" или болезненных наблюдениях, чувствах или интуициях; обладать способностью "высказывать невысказываемое" и делать это вежливо, непосредственно, при этом воздерживаясь от нападок.

Е. Осознание своих намерений, того, что вы хотите сделать или сказать, способность ясно дать понять другим людям, чего вы хотите вообще, и в частности, от них

1. Быть четким и ясным, прося сделать что-то или задавая вопрос.

2. Обладать способностью так формулировать свои наблюдения, чтобы делать их доступными для использования клиентами, уметь четко обозначать проблемы.

3. Обладать чувством "фокусирования" на том, чем вы занимаетесь, сохраняя его даже тогда, когда вы находитесь в замешательстве или чувствуете неопределенность.

4. Быть конкретным, когда вы предлагаете эксперименты клиентам; ставить перед ними ясные и выполнимые задачи.

5. Обладать способностью нацеливаться и достигать сердцевины проблемы; уметь дополнять клиента при описании проблемы или темы, поддерживая его и давая ему ясное направление дальнейших шагов.

6. Понимать необходимость адекватного перевода своих чувств и восприятий на язык клиента.

7. Обладать способностью формулировать такие дилеммы, которые вызывали бы у клиента "полезную фрустрацию".

Умения, относящиеся к мобилизации и модуляции энергии системы-клиента

Эта категория включает в себя как установки, так и более явные поведенческие проявления. Эти умения близки навыкам эмоционального обмена, поскольку применяются в зависимости от того, сдерживает ли консультант свою энергию и возбуждение или, наоборот, свободно развивает их. Некоторые из этих умений относятся к сдерживанию или торможению переживаний консультанта, позволяя процессу, производимому клиентом, продолжаться при малом или же вообще нулевом вмешательстве со стороны консультанта. Другие умения относятся к более активному вмешательству в процесс. В любом случае, все эти умения имеют отношение к направлению энергии системы. Если энергия мобилизуется хорошо, требуется небольшое вмешательство. Если же оказывается, что система не в силах справиться с мобилизуемой энергией или действует, исходя из ограниченного осознания или псевдообъединения, консультант может захотеть принять на себя более активную роль, способствуя замедлению процесса, чтобы заняться изучением проблемы или сменить ритм работы на более подходящий.

Ж. Способность видеть, где находится клиент в любой момент времени, и учитывать это при работе в системе

1. Обладать чувством времени; уметь сдерживаться или ждать, осуществляя наблюдения.

2. Уметь позволять процессу, происходящему в системе-клиенте, проявляться в соответствии с его природой; "укореняться" в системе, которую вы знаете недостаточно хорошо.

3. Быть способным сдерживать свои потребности, помещая их на задний план, для того чтобы не отстать от других.

4. Обладать способностью "надстраивать" осознание, напряжение, энергию клиента, добавляя к ним свою собственную заинтересованность и энергию.

5. Обладать способностью терпеливо и вместе с тем активно усиливать сопротивление клиента.

6. Обладать способностью задерживаться на уровне осознания, если клиент не готов идти дальше.

7. Чувствовать темп и быть способным задавать или понемногу ускорять его, разделяя временной промежуток на несколько выполнимых задач и избегая попыток прийти к "немедленному решению".

8. Не рассматривать сопротивляющихся клиентов как "врагов, силу которых надо превозмочь", не соревноваться и не запугивать клиентов.

9. Обладать способностью модулировать, следить, возможно, даже пресекать взаимодействия между членами системы-клиента с тем, чтобы предотвратить нефункциональные контакты или преждевременное замыкание.

3. Способность смело относиться к разным эмоционально заряженным ситуациям и принимать их с минимальной персональной защитой

1. Обладать способностью смело встречать конфликт, гнев.

2. Обладать способностью терпеть и принимать близость, привязанность.

3. Обладать способностью выносить молчание.

4. Обладать способностью выносить напряжение.

5. Знать, когда следует сдерживать или разрядить эмоционально заряженные ситуации, а когда, наоборот, усилить и развить их.

6. Знать, как можно поддержать права индивидов, если они выбирают путь сопротивления групповому давлению.

7. Терпеть критику, не становясь при этом агрессивным; оставлять при себе собственные "сопротивление" или уязвленность.

8. Поддерживать контакт с клиентом даже тогда, когда вы лично

расстроены или тревожитесь о чем-то; уметь "притормаживать" свои чувства, "откладывая" их для того, чтобы вернуться к ним позже.

9. Допускать открытые проявления межличностных конфликтов и поддерживать их некоторое время, не пытаясь "замять" слишком рано или ждать слишком долго, пока ситуация не выйдет из-под контроля.

10. Обладать способностью распознавать тех, кто испытывает или уже испытал стресс, с которым не справился, или тех, кто подвергается опасности пережить период серьезной неуверенности перед лицом других и уметь разрешать их проблемы.

Умения, относящиеся к усилению контакта

Это те типы поведения, которые усиливают соединение, доводя его до той точки, когда люди начинают прислушиваться друг к другу и взаимодействовать друг с другом на высоком уровне вовлеченности. Эти типы поведения очень близки и пересекаются с теми типами, которые используются для мобилизации и модуляции энергии. Как и в случае управления энергией, действия консультанта направлены на усиление контакта, когда он видит, что такой контакт готов развиваться. Используя всю свою привлекательность, консультант побуждает клиента установить контакт. Сила этой привлекательности действует как "крючок", и клиент заинтересовывается тем, что ему предлагает консультант. Однако, если она слишком сильна, то может стать помехой попыткам консультанта усилить контакт между членами системы-клиента. Так же, как и в случае управления энергией, временами консультанту придется принимать меры по замедлению или модулированию контакта. Это становится особенно важным, когда члены системы-клиента предпочитают использовать различные виды контакта.

И. Способность устанавливать хороший контакт с другими людьми

1. Уметь находить интерес в широком спектре человеческого поведения.

2. Быть способным чувствовать себя нормально, когда кто-то хочет "приблизиться" к вам или узнать вас лучше; быть доступным без необходимости раскрываться самому.

3. Понимать уместность и пользу раскрытия своих чувств и фантазий.

4. Иметь представление о различиях между постановкой вопросов и утверждениями.

5. Понимать и уважать свой собственный ритм или потребность в контакте с другими и потребность в контакте с собой.

6. Знать язык эмоций; иметь в своем распоряжении разнообразно составленный словарь, который позволял бы вам выражать оттенки переживаний (например, различие между печалью и депрессией).

7. Обладать способностью достоверно выражать свои чувства, не пользуясь этим в качестве "уловки."

8. Обладать способностью угадывать, когда выражение ваших чувств не будет играть функциональной роли; уметь сдерживаться, когда необходимо, и избегать раскалывающей группу открытости.

К. Способность осуществлять собственное присутствие как очень привлекательное, но не харизматическое

1. Быть уверенным в том, что ваша индивидуальность проявляется ярко и недвусмысленно, но при этом вы не являетесь чересчур доминирующей личностью.

2. Стараться относительно мало проецировать ваши потребности на других, вставая при этом "по стойке смирно" перед своими ценностями и предметом обучения.

3. Быть способным делиться своими переживаниями и делиться ими так, чтобы это принесло какую-то пользу и не раскололо группу.

4. Давать другим людям свободно воздействовать на ход процесса, не настаивая на своем лидерстве.

5. Быть лично "с ними"(с клиентами — прим. пер.), но не в качестве "приятеля".

6. Делать так, чтобы творческие, инновационные стороны вашего жизненного стиля стали известны клиентам, но не торговать ими в качестве "пути к совершенству".

7. Обладать способностью заинтересовывать других, чтобы они прислушивались к вам или были рядом с вами, не ставя их в зависимость.

8. Проявлять такт, работая с клиентами; обладать малой потребностью в том, чтобы бравировать своими достижениями или умениями, щедро делаясь ими с другими.

9. Выказывать силу личности, но так, чтобы не казаться угрожающим для людей, с которыми имеешь дело.

Л. Способность быть как жестким, так и сочувствующим на протяжении одной и той же рабочей встречи

1. Осознание того, что конфронтация представляет собой жесткий, прямой контакт, а не агрессию или любовь.

2. Быть способным делиться сильными чувствами или мыслями открыто, прямодушно, но в то же время как бы в "щадящем режиме".

3. Обладать способностью открыто не соглашаться с клиентом, не придираясь и не внося раскола.

4. Быть способным выражать теплые чувства без того, чтобы они "изливались фонтаном".

5. Быть способным выражать похвалу, признание, выносить высокую оценку тому, что сделали другие, при этом не лезть им.

6. Быть способным выражать разочарование поведением клиента, вместе с тем, не превращая это в "возмездие".

7. Быть способным трогать людей как непосредственно, физически, так и при помощи слов, знать, когда это действительно нужно и когда от этого следует воздержаться.

8. Быть способным осуществлять на людей сильный нажим, при этом не "покупаясь" на их хрупкость и ранимость.

9. Обладать способностью открыто сообщать о своих неприятных наблюдениях и замечаниях относительно клиента и затем оказывать поддержку его ответным действиям.

Умения, относящиеся к замыканию и завершению единиц работы

Эта категория включает в себя те типы поведения, которые подчеркивают образовательную сторону работы и фокусируются на значении опыта каждого аспекта работы или всего вмешательства в целом. Также она охватывает те действия и установки, которые признают или берут в расчет контекст, в котором осуществляется работа. Хотя типы поведения, относящиеся к эмоциональному обмену и усилению контакта, оказываются полезными на данной стадии, основная задача консультанта состоит здесь в том, чтобы отвечать на ослабление энергии к концу работы, а также помочь системе осознать, какие меры не были приняты или доведены до конца. Эти виды поведения направлены на подведение итогов, обобщение или применение полученных в результате обучения знаний, а также выработку планов или мер для дальнейшей работы.

М. Способность помочь системе-клиента выявить значение или понять смысл своего опыта работы с консультантом

1. Обладать способностью разрабатывать вмешательства, предъявляя по отношению к клиенту сильные требования, чтобы тот смог ощутить удовлетворение от сделанной работы.

2. Обладать хорошим чувством времени, чтобы знать, чего можно достичь за определенный его промежуток.

3. Понимать, к какой фазе цикла контакта необходимо в данный момент обратиться, для того чтобы работа оказалась наиболее плодотворной.

4. Понимать важность изъятия энергии после завершения работы; признавать потребность в ассимиляции имеющегося опыта, прежде чем переходить к следующему.

5. Быть способным "замыкать" каждый период контакта с клиентом таким образом, чтобы система имела четкое представление о следующем шаге или о применении на практике какого-то определенного умения.

6. Обладать способностью помогать клиентам извлекать смысл из своего опыта, каким бы он ни был; знать, как поддерживать их при затрате времени и усилий на "познавательную надстройку".

7. Обладать способностью к дидактике, когда нужно; уметь разворачивать перед системой-клиентом более широкую перспективу или обогащать ее представления о проблеме, не прерывая процесса обучения.

Н. Понимание значимых контекстуальных проблем, сопряженных с вмешательством в систему

1. Четко осознавать, что ваша роль при проведении процессуального вмешательства заключается в поддержке изменений, направленных на улучшение выполнения системой своей работы.

2. Знать стадии развития систем разного рода и быть способным соотносить вмешательства со степенью зрелости системы.

3. Осознавать и иметь в виду возможный резонанс, который вмешательство на данном уровне системы может получить на других уровнях.

4. Осознавать собственные умения, свои сильные и слабые стороны, соотносить это с природой проблемы или с клиентом и с использованием различных техник или методологических подходов "системного" консультирования.

5. Оценивать динамику вмешательства в существующую социальную систему; постоянно иметь в виду подверженность клиента и договора изменениям.

6. Обладать способностью придерживаться маргинальной роли и осознавать существование границ по ходу продвижения работы; уметь достигать функционального равновесия между высокой степенью принятия вас клиентом и привязанностью, не перерастающей в слияние.

Умения, относящиеся к пониманию того, что консультирование есть искусство

Типы поведения, вошедшие в эту категорию, не укладываются, строго говоря, в рамки гештальт-подхода. Они одинаково правильны для всех подходов к изменению социальных систем. Однако они особенно хорошо

подходят именно гештальтистскому, поскольку удачно соотносятся с феноменологической точкой зрения. Из указанных пунктов следует, что реальность не может быть понята посредством линейного, рационального мышления, а также то, что существует нечто абсурдное в том, чтобы полагать, что можно действительно воздействовать на социальную систему. Короче говоря, эта категория делает упор на креативную сторону работы.

О- Осознание эстетических, трансцендентных и креативных аспектов работы консультанта

1. Испытывать в отношении того, что вы собираетесь предпринять, некоторое благоговение.
2. Обладать сильным любопытством и веселым отношением к жизненным событиям.
3. Уметь пользоваться иронией, парадоксом, загадкой и юмором.
4. Ценить фантазию и воображение.
5. Уметь сочетать некоторый "мистицизм" с познавательным, рациональным подходом.
6. Ценить и пользоваться отсылками к примерам из области живописи, музыки, театра, техники и т.д.
7. Обладать способностью добиваться возникновения широкого ряда возможностей и пользоваться ими.
8. Быть открытым для принятия различных возможностей; предпочитать эклектический взгляд фанатичным, догматичным воззрениям.
9. Уметь ценить в том, что вы пытаетесь делать, как чувство своей власти, так и скромность.

Развитие и использование умений

При рассмотрении данных типов поведения и установок возникает несколько вопросов, которые необходимо обдумать.

- Являются ли они чертами личности или способностями?
- Каким образом приобретаются эти качества или умения?
- Являются ли одни из этих свойств более важными, чем другие?
- Имеются ли какие-нибудь направляющие линии или критерии, обращаясь к которым консультант мог бы проверить правильность выбора того или иного типа поведения?

На эти вопросы непросто получить ответ. Как бы то ни было, относительно сказанного нелишними были бы некоторые комментарии. Для того

чтобы демонстрировать некоторые из этих качеств или все сразу, почти нельзя обойтись без врожденного любопытства по отношению к "сырым" данным человеческого опыта, своего и чужого. Очевидно, истории развития консультантов в итоге приведут к возникновению целого веера возможных индивидуальных направлений восприимчивости и склонностей, проявляющихся в отношении вышеупомянутых видов деятельности. Тот, кто развил в себе сильный интерес к наблюдению за собой и другими и кто использовал этот интерес для вступления на поприще "профессионального помощника," будет иметь крепкий фундамент для дальнейшей постройки.

Но обладать подходящими личностными свойствами еще не так важно, как признавать необходимость обучения этим умениям, их использования и восприятия обратной связи. Индивид может иметь врожденную склонность к музыке, но, для того чтобы стать состоявшимся музыкантом, требуются годы и годы обучения и практики; то же верно и для консультанта любых убеждений. В гештальт-перспективе главная область изучения и практики характеризуется использованием своей собственной личности в качестве инструмента. Для того чтобы эффективно применять этот подход, необходимо развить в себе исключительные способности к наблюдению и отчетливому выражению своих идей. Этим умениям можно научиться, если захотеть потратить на это время и усилия. Многие консультанты, успешно применяющие другие подходы, мастерски освоили множество умений, перечисленных в вышеупомянутых категориях,—умений, за которыми стоят интерес и опыт наблюдения и понимания.

Есть два пути, для того чтобы развить в себе эти навыки. Первый относится к личному развитию. Обучаться сознанию, приобретать способности занимать такое положение в мире, чтобы всевозможный опыт мог быть воспринят и оценен; этому чрезвычайно помогает участие в различных программах личностного роста, включающих в себя психотерапевтические группы, группы, построенные по принципу "неожиданных встреч" (encounter groups), медитацию и программы с упором на телесные процессы, такие как техники Фельденкрейса или Александра. К тому же, как известно, занятия музыкой, живописью, театром или танцами вносят большой вклад в развитие навыков внимательного отношения и эмоционального обмена так же, как и в понимание важности присутствия вообще.

Вторым путем к развитию данных навыков является обеспечение условий, позволяющих консультанту получать обратную связь. При этом нельзя обойтись без практических опытов или экспериментов. Это может происходить в ходе проведения формальной тренинговой программы или в ходе консультации по месту работы в том случае, если к этому делу привлечь партнера, способного обеспечить хорошую обратную связь при использова-

нии концепций и конкретного поведения. Одним из наиболее мощных вариантов сотрудничества является следующий: два консультанта работают в паре, причем один из них консультирует другого, того, который консультирует систему. Консультант, занимающийся наблюдением и обеспечением обратной связи в ходе текущего контакта с клиентом, общается только с работающим консультантом. Цель состоит в том, чтобы поддерживать в работающем консультанте осознание того, что именно он или она делает, и выявить те допущения, на которых основывается его или ее поведение. Такой план лучше всего подходит тогда, когда надо провести тренинг или ознакомительное собрание (internship), и малоприспособлен для тех задач, выполнение которых требует большого опыта. Однако, будучи применен в обоих случаях, этот план доказал свою эффективность, позволив клиентам услышать, как консультант "говорит вслух" о многих таких вещах, которые обычно не выносятся на широкое обсуждение. Он усиливает степень эмоционального обмена и расширяет осознание клиента.

Представленный список свойств дает нам не критерий для выбора определенной позиции или типа поведения, необходимого на данный момент, но, скорее, некий репертуар, из которого затем можно выбирать. В этом отношении определенные ориентиры могут быть взяты из того, что подразумевается в ряде навыков, касающихся *"способности оставаться в настоящем"* (категория А) и *"способности видеть, где находится клиент в любой момент времени"* (категория Ж). Умение укорениться в настоящем моменте и придерживаться принципа существования "здесь и сейчас" позволяет консультанту поддерживать контакт с создавшейся ситуацией и вести себя соответственно ей. Это не всегда будет эффективно, и если такое поведение окажет хоть какое-то воздействие на клиента, консультант вскоре обнаружит, что требуется сделать кое-что еще. Также важно понять, что определенное число вышеперечисленных типов поведения не может быть применено по отношению к некоторым клиентам, а если и может, то нечасто. По большей части, организационные установки включают в себя жесткие нормы, ставящие выражение чувств, фантазий и других личных переживаний под контроль. Умелого практика отличает то, что он осознает это и может предпринимать соответствующие шаги, имея дело с этими границами.

Необходимо также признать, что данный список отнюдь не исчерпывающий и что в него могут быть добавлены многие другие пункты², в част-

² Читатель, интересующийся обсуждением технологии организационного консультирования с позиций консультирования "процессуального", может обратиться к книгам Берка (1982), Бекхарда (1969), Бекхарда и Харриса (1977), Левинсона (1972), Дайера (1977), Надлера (1977), Шайна (1969) и Вайсборда (1978).

ности, пункты, касающиеся использования техник и разработки вмешательств в систему, оказались едва затронуты. Обсуждаемые умения относятся к тому, как консультанту удастся совершать множество дел, из которых состоит его работа. Упор делается, в основном, на том, как стать моделью и образцом процессов цикла контакта и как ускорить разрешение системой-клиентом ее проблем. Вооруженный способностью осуществлять эти действия, консультант готов использовать различные методы и техники с высокой степенью эффективности.

Литература

- Beckhard, R. *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Beckhard, R., and Harris, R. *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Burke, W.W. *Organization Development*. Boston.: Little, Brown, 1982.
- Cousins, N. *The Healing Heart* New York.: Norton, 1983.
- Dyer, W.G. *Team Building*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Kepner, E., and Brien, L. "Gestalt therapy: A behavioristic phenomenology". In J. Fagan, and I.E. Sheperd, (eds.), *Gestalt Therapy Now*. Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books, 1970.
- Levinson, H. *Organization Diagnosis*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1972.
- Nadler, D.A. *Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Polster, E., and Polster, M. *Gestalt Therapy Integrated*. New York: Brunner/Mazel, 1973.
- Schein, E.H. *Process Consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Schon, D.A. *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books, 1983.
- Weisbord, M.A. *Organizational Diagnosis*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

6

Процесс гештальт-осознавания в организационном оценивании

Основная мысль этой главы состоит в том, что понимание гештальт-истского процесса осознавания меняет природу оценивания, обогащает корпус сведений, собранных в ходе диагностики, и ведет к применению таких типов поведения, которые при вмешательстве позволяют консультанту осуществить необходимое воздействие и добиться принятия себя системой. Процесс гештальт-истского осознавания может быть добавлен к уже существующим моделям диагностики организаций, что приведет скорее к расширению, нежели к сужению области применения других аналитических подходов. Вследствие этого возникает интегративная действенная модель, позволяющая консультанту в полной мере использовать свою личность в ходе процесса оценивания¹.

Ведущие специалисты, работающие в сфере организационного развития, делают большой упор на правильный диагноз как на краеугольный камень подхода; они разработали важные модели и методы сбора данных и определения особенностей организационной дисфункции, потребности в изменениях, решения вопросов выбора подходящих начальных действий и

¹ Поскольку слово "диагноз" предполагает болезнь и причинно-следственные отношения, а "оценивание" является определением важности или ценности вещей, я предпочитаю использовать для обозначения процесса "составления MHenHfl" ("sizing up") о системе второй термин. Я буду продолжать использовать диагностическую терминологию, учитывая тот факт, что почти все практики употребляют термин "диагноз".

разработки стратегии. Бекхард (1974, 1977) был одним из первых, кто ясно увидел необходимость разработки модели потребности в переменах, основанной на диагнозе, вывел чрезвычайно полезную и надежную схему обследования системы и осуществления эффективного планирования изменений. Левинсон (1972) разработал подробную концепцию того, что он называет "исследованием организаций", содержащую в себе важные рекомендации для консультанта, находящегося на фазе сбора данных. Надлер (1974), Малер (1974) и другие также подчеркивали важность вмешательств, основанных на данных, и способов ознакомления клиента с результатами диагностики, рассматривая это как важную часть консультационных взаимоотношений. Эти процедуры, в общем, следуют из исследовательской модели, представленной в работе Ликерта и соавторов из Института Социальных Исследований (1961), которые были пионерами в изучении организаций. "Модель шести ящиков" Вайсборда (1976, 1978) напоминает предыдущую, но она была разработана таким образом, что позволяет консультационному процессу начаться раньше; диагноз используется, чтобы найти источники энергии для осуществления работы.

Для того чтобы в полной мере оценить перспективы этих попыток изучения организаций, имеет смысл заняться рассмотрением цели и определения диагноза. Согласно Левинсону (1972), эта цель состоит в том, чтобы изучить организацию, прийти к оценке положения дел в ней и решить, что требуется (если вообще требуется) сделать для исправления ситуации. Его модель, явно заимствованная у медико-психиатрического подхода, основывается на изучении болезни и дисфункции:

В высшей степени систематизированная процедура изучения действующей системы та же, что используется для физиологического и психиатрического исследования индивида ... эта экстраполяция казалась мне более чем удачной, поскольку все мои усилия по дальнейшему изучению психического здоровья в производственной сфере осуществлялись с клинической, если не сказать психоаналитической, позиции. (Ч. 10).

Эта модель согласуется с определением диагноза как средства, позволяющего выявить сущность нездорового положения дел, также согласуясь с детерминистски ориентированным, научным подходом к пониманию, объяснению и предсказанию дальнейшего поведения. Это есть поиск *правильного* действия, находящий поддержку в подразумеваемой возможности определения причины и следствия и в том, что другие действия будут *неверными*, если диагноз поставлен правильно. Более того, успех или неудача традиционной диагностической модели зависит от экспертизы

консультанта; он или она должны в какой-то мере упорно заниматься поиском важных данных и делать соответствующие дедуктивные выводы (интерпретации) на основе данных, собранных в ходе диагностики. Это, естественно, представляет собой классическую медицинскую модель и основу того, что Шайн (1969,1977) назвал консультационной моделью типа "доктор-пациент".

Диагноз как выдвижение гипотезы

Более гибким подходом к рассмотрению диагноза является уподобление его формированию гипотезы. Такой взгляд подразумевает, что к комплексным заболеваниям или организационным проблемам не так-то легко применить простой причинно-следственный анализ и что данные, необходимые для понимания этих проблем, могут быть получены лишь путем погружения в них на определенный промежуток времени. При таком подходе консультант достигает успешных приближений в понимании проблемы, собирая данные, ведущие к гипотезе, которая направляет, поставляя информацию, определенный вид "лечения"; используя данные, полученные на стадии такого лечения, он выдвигает следующую гипотезу и так далее. Таким образом, действие, основанное на диагнозе, может и не привести к решению проблемы, и тогда предпринимается дальнейший поиск, чтобы выявить упущения. Этот процесс ничем не отличается от действий исследователя, проводящего многочисленные опыты на пути к открытию. Ситуация усложняется в том случае, если консультанту, имеющему дело с проблемами социальной системы, приходится выбирать из громадного объема данных, потенциально доступных для изучения. Консультант должен осуществлять выбор, выделяя то, что возникает в качестве фигуры, вырисовываясь из сложного фона.

Представив себе диагноз в качестве процесса формирования гипотезы, важно понять, как достичь состояния эффективного равновесия в непрерывном потоке беспристрастного осознания и осуществить перевод данных осознания в рабочие гипотезы. Дилемма, стоящая перед консультантом, в том, что и то и другое важно, но равновесие должно быть достигнуто в гуще жизни, учитывать наличие динамических ситуаций, временных параметров, условий доступа в организацию и ограничений контракта.

Для того чтобы лучше себе представить процесс формирования гипотез, мы можем противопоставить два подхода, рассматривая их в качестве противоположностей или крайностей. Первый подход подчеркивает важность сбора наблюдаемых внешних данных и вывода заключений, исходя из критических инцидентов. Этот метод утверждает ценность способности

наблюдателя производить необходимые умозаключения так скоро, как это только возможно; чем скорее возникает гипотеза, тем лучше. Умелый практик может воспользоваться ограниченными данными, дополнить их, применив метод аналитического размышления и употребив полученное опытным путем знание, и достаточно быстро прийти к выдвижению рабочей гипотезы. В основе этого лежит предположение о том, что полезные данные, на самом деле, появляются еще на ранних стадиях и что даже ограниченные осознание или знание могут привести к полезным решениям, если поручить их разработку эксперту. Линейный, последовательный метод, характеризующий данный подход, может считаться проявлением левополушарного мышления, как оно было описано Орнштайном (Ornstein, 1977) и другими авторами.

Я отношусь к этому подходу как к "модели Шерлока Холмса"². Опытный детектив, Шерлок Холмс кратко излагает суть аналитической, научной модели, возникшей в конце XIX века. Давайте рассмотрим несколько Холмсовых цитат, представленных в аннотации Бэринг-Гульда к рассказам А. Конан Дойля (Baring-Gould, 1967):

Идеальный мыслитель ... если бы его ознакомили с одним-единственным фактом и дали бы рассмотреть его со всех сторон, смог бы вывести из него не только ту цепь событий, которая привела к его возникновению, но также и все те результаты, к которым это его появление привело. Так же, как Кювье мог правильно описать целое животное по одной только имеющейся кости, наблюдатель, хорошо разобравшийся в одном-единственном звене, связующем ряд событий, должен быть способен точно установить все другие связи, как те, что уже были, так и те, которым еще предстоит появиться.

"Данные, данные, данные, — нетерпеливо вскричал он. — Я не могу лепить кирпичи, не имея глины".

Важнее всего ... не позволять своим личным качествам влиять на суждение. Клиент для меня — простая единица, тот, кто наводит меня на проблему. Эмоции противоположны ясной работе мысли.

Я не трачу слова попусту, не раскрываю своих мыслей, когда действительно обдумываю какой-то случай.

Я претендую на право работать так, как считаю нужным, и самому решать, когда выдавать результаты, — и лучше целиком, нежели по частям.

² Увидеть эту аналогию помогла мне статья Марчелло Труцци, озаглавленная "Шерлок Холмс как ученый, занимающийся прикладной социологией" (1976).

Направленное осознание в сравнении с ненаправленным

Шерлок Холмс не выдвигает голословных теорий, основанных на скудных данных; он — пронизательный, осторожный наблюдатель. По его словам: "Главная ошибка заключается в том, чтобы начинать выстраивать теории, не имея полной информации" (Бэринг-Гульд, 1967). Однако ключевым фактором Холмс считает способность к дедуктивному рассуждению, использование силы интеллекта для того, чтобы прийти к правильному заключению, имея на руках ограниченные сведения. Холмс берет ограниченные сведения и достраивает остальное в уме. Он использует свой разум для того, чтобы заполнить и затем осмыслить дополнительную информацию. На языке гештальт-терапии это обозначается как процесс *активного, направленного осознания*. Так как этот подход во многом основан на компетентности и уверенности в своих силах при проведении вмешательств, те, кто им пользуется, сильно полагаются на логику и аналитическое размышление. Наряду с этим среди практиков бытует уверенность, что к правильному заключению может привести рассмотрение нескольких фактов, имеющих решающее, переломное значение, и что чем скорее это происходит, тем лучше.

Второй процесс формирования гипотезы может послужить контрастом этой модели. Данный процесс полагается на *открытое, ненаправленное осознание*. Он основывается на утверждении, гласящем, что принудительное добывание информации невозможно и что необходимо "слиться с обстановкой" и подождать, пока информация не появится сама. Наблюдательность здесь ценится не меньше, чем в первом процессе, но при этом предполагается, что наблюдатель не знает, на что ему следует направить внимание до тех пор, пока в его руках не окажется больших сведений. Как указывает Шайн (1977) в своей статье, посвященной оценке процессуального консультирования, предположение это гласит, что важные сведения скрыты в системе и что они открываются не любому, не сразу и не легко. Поэтому "несфокусированный" подход предполагает "уравнение всех событий в правах" и сдержанное отношение к формированию "фигур интереса". Информация проходит более "размытую" обработку, производится попытка расширения базы входных данных, которую следует увеличивать до тех пор, пока не станет возможной определенная интеграция. Вполне возможно, что эта сторона подхода характерна для правополушарного мышления (см. Орнштайн, 1977, стр. 21).

Если Шерлок Холмс представляет собой метафорическую фигуру, олицетворяющую подход направленного осознания, то олицетворением ненаправленного подхода будет детектив Коломбо, герой телесериалов.

В отличие от Холмса, который хорошо организует свою жизнь, отличается точностью, знанием, отточенным восприятием и логическим складом ума, рационален и нацелен на дедукцию, Коломбо наивен, беспорядочен, двигается медленно, выглядит так, будто совершенно не сосредоточен на своем восприятии, мысли его разбросаны, если не совершенно нелогичны. Он смотрится растрепой (по сравнению с ухоженным и ладно скроенным Холмсом), непохоже, чтобы он работал по заранее определенному плану проверки значимых переменных, кажется, он даже не имеет представления о том, что будет делать в следующий момент. Холмс ни разу не отступался — за исключением минутных заблуждений, в которые его вводил более изощренный интеллект (профессора Мориарти, к примеру) — тогда как, глядя на Коломбо, кажется, что большую часть времени он ведет себя нерешительно или неуклюже.

Можно сказать, что Коломбо действует как губка, погружаясь в окружающую обстановку и выжидая, пока важные улики сами не придут к нему. Холмс напоминает прекрасно натасканную гончую, первой нападающую на окружающих, он никогда не успокаивается до тех пор, пока не соберет в уме из кусочков цельную картину происходящего. Коломбо обводит вокруг пальца людей, обладающих нужными ему сведениями, и окружающих вообще или добивается своего угрозами. Холмс учится держать окружающих под *контролем*; Коломбо *позволяет* обучать себя. Холмс редко вступает в личный, близкий контакт со злодеем; Коломбо применяет метод, широко использующий частые личные контакты. Одна из характерных черт, отличающих случаи, расследуемый Коломбо: преступник открыто выражает раздражение, когда детектив неоднократно задает ему один и тот же вопрос или когда тот просит разрешения еще раз осмотреть обстановку и начинает бродить туда-сюда, хотя до этого не раз уже это проделывал.

Читатель, сведущий в области философии науки, угадает в подходе Холмса черты науки XIX столетия, сочетающей технические открытия с логическим анализом. Метод Коломбо представляет собой нечто вроде прикладного экзистенциализма XX века, делающего упор на неопределенности, бытии и феномене "здесь и сейчас".

Процесс гештальт-осознания

Процесс гештальтистского осознания признает ценность как направленного, так и ненаправленного осознания. Эти подходы описаны в таблице 6-1. Как явствует из таблицы, *активное, направленное осознание* характеризует процедуры, наиболее часто используемые консультантами

в области организационного развития и практиками, занимающимися исследованием действий (action research), подчеркивая структурированное, направленное опрашивание членов системы-клиента. Консультант гештальтистской ориентации также использует эти процедуры, но, кроме того, делает сильный упор на *открытое, ненаправленное осознание* и пытается продлить период формирования гипотезы подольше. (В данной связи следует заметить, что любая система или модель, предполагающая наличие заранее определенных областей организационного исследования, имплицитно содержит в себе допущение о том, что у исследователя могут иметься гипотезы относительно важности изучения той или иной области еще до начала такого изучения). Открытое, ненаправленное осознание является попыткой снижения предвзятости и сохранения как можно большей наивности при постановке диагноза.

Таблица 6-1. Процесс гештальтистского осознания.

<i>Активное, направленное осознание</i>	<i>Открытое, ненаправленное осознание</i>
Идет к миру сам.	Позволяет миру входить в него.
Зыуждает появление чего-то нового.	Выжидает, пока не возникнет что-то новое.
Использует структуру/рамки для направления восприятия.	Исследует проблему, никак не организуя свое восприятие: без "предвзятости" и заранее сделанных предположений.
Задаст конкретные вопросы; стремится к сужению поля зрения, заострению восприятия.	Старается как можно шире использовать "периферическое зрение"; передний план слабо выражен.
Обращает внимание на то, как "работают" те или иные вещи с позиции исходного знания принципа их действия, что имеется, а что отсутствует в нормативном смысле.	Наивен и не знает, как "работают" те или иные вещи; надеется узнать что-то новое о принципе их действия.
"Поисковый" метод использования сенсорных модальностей.	"Воспринимающий" метод использования сенсорных модальностей.
Работа строится на предпочтении содержательного "бессодержательному", зависит от теории, становясь, в некотором смысле, предвзятой.	Направляющие работу ценности ориентированы на процесс, консультант стремится к независимости от степени содержательности информации.

Если уж мы признаем ценность открытого подхода (подхода Коломбо), то нам следует спросить себя, почему же этот метод не получил широкого распространения в среде организационных консультантов. Почему метод впитывания информации как губка рассматривается в качестве второстепенного в сравнении с направленным осознанием? Кажется, что научная/медицинская модель была принята многими в качестве подходящей парадигмы организационного диагноза. Многие из выдающихся ранних практиков были либо воспитаны на этой модели, либо подверглись ее влиянию и рассматривали диагноз как практическое приложение исследовательских методов. Важным аспектом этой модели являлись безличность и рационализм в подходе к совершению наблюдений. Этому способствовал тот факт, что за годы исследований и консультирования произошла наработка данных и концепций относительно хорошей или плохой работы организаций. Практику, имеющему представление об этом корпусе знаний, не надо каждый раз начинать с нуля. Подход, характеризующийся направленным осознанием, учитывает это знание, так что гипотеза, выдвинутая на основе верной информации, может ускорить процесс постановки диагноза. В конце концов, для многих практиков диагноз представляет собой что-то вроде интеллектуальной проблемы или вызова, а не возможность включиться или "врасти" в систему-клиента. Даже этнометодологический подход, предполагающий участие наблюдателя в жизни группы, который на долгое время погружается в исследуемую культурную среду, разработан в целях изучения культуры, а не усиления вмешательства.

В данной связи интересной представляется работа Левинсона (1972). На сегодняшний день его подход к диагностике организаций, возможно, является наиболее тщательно проработанным. Его план изучения случая представляется законченным, а метод требует многих месяцев сбора данных для постановки диагноза. Более того, он настаивает на проведении этой работы заранее, до ознакомления клиента с диагнозом и рекомендациями консультанта. Делает честь автору стойкая приверженность к "нефорсированному" способу добывания данных и неприятие действий на основе ограниченной или неполной информации. Хотя другие исследователи и разработали похожие теории проведения диагностики, теория Левинсона покоится на прочном теоретическом основании (психоаналитическом) и может с тем же успехом выступать в качестве метода активного, направленного осознания, заменяя любой другой. Данный метод благоприятствует открытому, ненаправленному осознанию, и Левинсон соглашается с тем, что консультанту необходимо иногда просто бесцельно побродить туда-сюда. (Действительно, невероятно, чтобы любой хороший

наблюдатель, проработавший шесть-восемь месяцев над сбором информации в организации, случайно не наткнулся бы на высокоценные данные, не предусмотренные планом исследования.) К сожалению, метод Левинсона недооценивает использование консультантом собственной фигуры и ничего не говорит о том, как можно интуитивно разобратся в непомерной лавине собранных данных и правильно их истолковать. Добавив данные, полученные в результате использования более "восприимчивого" подхода, и расширив концепт данных таким образом, чтобы он напоминал концепт осознания (как он определен во второй главе), можно обогатить этот метод.

Представление о том, что существует более чем один путь расширения знаний, связывается с работой Чарльза Е. Линдблома и Дэвида Коуэна (1979), посвященной вопросам социологического исследования профессиональной сферы (*professional social inquiry*). Они разделяют *аналитический* и *интерактивный* способы разрешения проблем, причем последний представляет собой поведение такого рода, что оно стимулирует действие, и для получения результата не требуется аналитического понимания или проанализированного решения. Согласно их доводам, выбор при применении интерактивного метода решения проблем, по большей части, производится между интеракциями с различными людьми, тогда как аналитические методы в большей степени основаны на мыслительных процессах отдельных индивидов. Как и в нашем случае, методы рассматриваются в качестве взаимодополняющих и не обязательно исключают друг друга. Также здесь было бы уместно вспомнить концепцию Лотты Бэйлин (1977), выделяющую исследование как когнитивный процесс и как процесс обосновывающий.

В пользу данного взгляда говорит также и исследование осознания шахматных мастеров, проведенное А. Ван д' Гроотом (Ван д' Гроот, 1965; Ньюэлл и Саймон, 1972). Он обнаружил, что мастера не только подробным "аналитическим" образом продумывают ходы наперед, но и отличаются от новичков своей способностью вспоминать ранее воспринятые побудительные паттерны большой степени сложности. Эти паттерны или "ломти", как называют их Ньюэлл и Саймон, похоже, являются основой интуитивных суждений мастеров, суждений, включающих в себя продолжения или связи, которые они не могут четко выразить. Мастера отличаются от новичков по числу продумываемых возможных ходов, но это не является главным фактором, определяющим их успех. Их наиболее значимая отличительная черта состоит в натренированной способности время от времени возвращаться к исходной позиции, с которой они начинали свой анализ, скорее не для того, чтобы "форсировать" ход, а для того, чтобы следующий ход сам "бросился в глаза". А. Ван д' Гроот обозначил это явление как процесс прогрессивного углубления.

В конечном итоге, отстаиваемые здесь взгляды относятся к Левинианской модели исследования действия, поскольку оба подхода рассматривают сбор данных как часть продолжающегося, цикличного процесса, а не как действие, которое должно совершиться для того, чтобы подготовить почву для "настоящей" работы. Оба они предполагают медленное, опытное, последовательное оттачивание формулировки гипотезы. Основное отличие этой модели состоит в том, что в ней делается больший упор на открытое, ненаправленное осознание, чем это принято у большинства практиков, занимающихся исследованием действий, которые, похоже, предпочитают *активное, направленное осознание*³.

Переосмысление исходных допущений относительно целей диагноза

Для того чтобы расширить горизонты организационного оценивания, не заикливаясь на чрезмерной уверенности в активном, направленном осознании, необходимо подвергнуть проверке несколько исходных положений:

1. Целью диагноза является определение особых каузальных факторов, которые, будучи определенными, направляют весь курс лечения. В сложных системах может иметься много факторов, относящихся к функционированию системы. Поэтому в данных условиях такое положение может оказаться нереалистичным. Многие современные представления о болезни и здоровье, такие как различные подходы к холистической медицине, предполагают, что это допущение ставится под вопрос и тогда, когда его пытаются применить к индивидуальным системам. Более полезным допущением может быть то, что цель диагноза заключается в как можно более полном изучении системы и что такое изучение должно продолжаться до тех пор, пока не будут обнаружены взаимосвязанные факторы. Этот процесс было бы лучше назвать не диагнозом, а *оцениванием*.

2. Диагноз — отдельная и предшествующая вмешательству мера. Такая мысль ведет к искусственному срыву процесса, продолжающегося в то время, пока выносятся диагноз. Это положение можно легко соотнести с тем фактом, что в ходе вмешательства возникают новые данные, недоступные в период диагностической фазы, предшествующей

³ Читателю, заинтересовавшемуся моделью исследования действий, я предлагаю обратиться к работам Левина (1946), Шепарда (1960), Уайта и Гамильтона (1964).

вмешательству. Для консультантов всегда становится "сюрпризом" столкновение с такими событиями, которые означают лишь то, что первоначальный диагноз нуждается в доработке. Действительно, метод исследования действия требует непрерывного процесса планирования вмешательства, согласования его с модифицированным диагнозом, основанным на наиболее полной выборке из доступной на данный момент информации. Это не новость для опытных клиницистов, многие из которых прекратили использование классических "нозологий" для определения заболевания из-за того, что подобное навешивание ярлыков мешает им замечать и отслеживать динамику процессов у клиентов. Анна Фрейд как-то отметила, что выставляемый ею диагноз заболевания оформляется до конца лишь тогда, когда завершается курс терапии. Приняв эту точку зрения, можно еще поспорить насчет того, действительно ли диагноз должен предшествовать вмешательству, а не наоборот.

3. Ощущения, чувства и внутренние состояния личности менее полезны, а, возможно, и более вредны для процесса выставления диагноза, чем внешние наблюдения и мыслительная обработка подобных данных. Самосознание является одним из критериев оценки внешнего мира. Также его можно использовать в качестве основы для действий. Если я хочу привлечь клиента, что противоположно составлению характеристики системы и заключения о ней, одним из наиболее полезных источников наличной информации при выборе действия будет значительный перенос центра тяжести на то, что происходит внутри меня, когда я пытаюсь наладить контакт с системой. Рациональность и безличность могут сочетаться с субъективностью и включением.

4. Задача консультанта состоит в выявлении проблемы и выработке рекомендуемых мер по исправлению ситуации (возможно, даже в их осуществлении). Это положение весьма отличается от того, которое предполагает, что задача консультанта состоит в том, чтобы обучить клиента лучше справляться с задачами постановки диагноза, вынесения решения и его осуществления. Если это верно, то целью оценивания и вмешательства становится обучение тому, как надо выдавать данные. Подход, использующий открытое, ненаправленное осознание, утверждает, что консультант изначально не знает, какие данные являются ключевыми, и не беспокоится по поводу того, какого рода информацию выдает ему система все то время, пока в процессе взаимодействия с ней извлекаются сведения, необходимые для разблокирования системы и мобилизации ее энергии в целях выявления и разрешения имеющихся проблем.

Развивая "модель Коломбо" и противопоставляя ее "модели Холмса", я не пытаюсь тем самым охаять медицинско-научную парадигму эпохи рационализма XIX века и не предлагаю отказаться от нее. Было бы глупо предпринимать попытку вхождения в сложную действующую систему, не рассмотрев разнообразные процессы и структуры, которые, как подсказывает опыт, представляют собой неотъемлемые аспекты здорового функционирования. Однако я все же думаю, что одностороннее применение активного, направленного осознания заставляет консультанта принять на себя роль скорее отстраненного, "выключенного из процесса" ученого, нежели "инициатора перемен, осуществляемых посредством включения в систему". Ценность медицинской модели представлялась огромной, она была настолько большой, что невольно ограничивала поле зрения практикующих организационную диагностику и вмешательство. Она ограничивала "ориентированных на услуги" консультантов-исследователей действий по нескольким направлениям:

1. Данный подход чрезмерно подчеркивает роль случившегося в прошлом и причинно-следственных связей по сравнению с тем, что происходит "здесь и сейчас" (детерминистическая ориентация вместо экзистенциальной).

2. Слишком большой упор делается на рациональный, аналитический момент, ограничивающий осознание наблюдателя путем направления его по зауженным или испытывающим влияние предвзятости каналам (вопрос, требующий дальнейшей разработки).

3. Переоценка необходимости интеллектуального понимания проблемы перед тем, как начать осуществлять какие-либо шаги, накладывает на интервенциониста еще одно ограничение, заставляя его занимать отстраненную позицию по отношению к клиенту и в большей степени, чем то необходимо, укрепляя маргинальность консультанта.

4. До сегодняшнего момента этот подход предполагал в качестве методов сбора данных обследование и интервью и минимизировал использование наблюдений участника и такие "ненавязчивые" процедуры, какие находят себе применение у этнографов.

5. Несмотря на заявления защитников этой модели о том, что наряду со слабостями они стараются усмотреть и сильные стороны исследуемых систем, в ней чрезмерно повышенное внимание уделяется именно "болячкам" системы, а "здоровые" ее особенности игнорируются.

Сочетание двух моделей

Гештальтистский подход к осознанию признает ценность как *активного, направленного осознания* (Холмс), так и *открытого, ненаправленного осознания* (Коломбо). Консультант гештальтистской ориентации обучен и первому, и второму. Подход усиления осознания не предпочитается другому; для хорошей работы необходимо постоянно переходить от метода "фокусировки" к методу "губки", сохраняя при этом свои "границы" как можно более открытыми для получения любых данных как изнутри, так и извне. Лучше всего это будет получаться у того, кто признает, что цель оценивания состоит не в том, чтобы определить проблему для проведения затем устраняющего ее вмешательства, а в том, чтобы обнаружить те вещи, которые возбуждают любопытство и рост энергии консультанта, и выяснить, какие из них мобилизуют интерес и энергию системы-клиента. Вмешательство в таком случае превращается в процесс "прорабатывания" данных видов осознания с обеих сторон.

Некоторые примеры открытого, ненаправленного осознания в организационном оценивании могут помочь понять его пользу.

Случай первый

Около трех лет назад меня попросили поработать в дочерней компании, принадлежащей одному из моих клиентов. Эта региональная организация заведовала семью большими складами или хранилищами. Она осуществляла централизованные закупки и занималась складскими операциями, обслуживая разведку нефтяных месторождений и нефтедобывающую промышленность. После переговоров относительно фазы оценивания я начал совершать поездки на места, вооруженный только предварительными сведениями об этой организации и делах, которыми она занималась, а также некоторыми общими представлениями об областях, которые мне следовало изучить в ходе оценивания текущего положения дел. По окончании интервью, проведенного мною в третьем пункте, я вышел из погрузочного дока и стал дожидаться управляющего складом, который опаздывал. Вице-президент, оказавшийся поблизости по своим делам, предложил мне свою помощь в розысках управляющего складом, поскольку я никогда не встречал его раньше и не знал в лицо. Стоял солнечный весенний день, и я прогуливался по двору, куда доставлялись грузы. Внимание мое было поглощено кипевшей вокруг деятельностью. Я заметил огромный вытянутый грузовик, в кузов которого двое мужчин загрузили трубы. Покончив с этим занятием, они забрались в кабину и тронулись с места. Вице-президент с воплями

выскочил во двор, размахивая руками и крича, чтобы грузовик остановился; управляющий складом оказался одним из двух мужчин, готовых выехать для доставки груза на буровую вышку. Никакое интервью не помогло бы мне, возможно, уяснить смысл этой сцены. Моя внутренняя реакция на это событие, выявившее плохую дисциплину на фирме, предоставила мне ценнейшую информацию, которая наряду с другими данными прояснила для меня то, какое отношение к работе было, по крайней мере, у одного управляющего складом.

Случай второй

Проводя как-то раз интервью, продолжавшееся пять часов и включавшее в себя ужин, я понял, что мой собеседник не ответил примерно на дюжину вопросов, отклонившись от темы разговора. После двух часов беседы наступило болезненное осознание того, насколько я устал и как мне тяжело. Моего собеседника усиленно расхваливало высшее руководство, отрекомендовав его как одного из лучших молодых менеджеров, способного сильно помочь мне изложением своих взглядов на организацию и ее функционирование. После ужина я, наконец, сказал, что пытался изо всех сил получить ответы на, казалось бы, четко поставленные вопросы. Это заявление было встречено еще одной неуместной, не способствующей контакту уклончивостью. Поскольку я весьма искушен в установлении хорошего контакта с относительно незнакомыми мне людьми в трудных ситуациях, я "обработал" для дальнейшего использования переживание своей неудачи для того, чтобы наладить с человеком, предполагаемо очень важным для попытки осуществления организационных перемен, ради которых я и пустился в это предприятие, нечто большее, чем просто поверхностный контакт. У меня на руках было несколько страниц, заполненных заметками относительно различных аспектов функционирования системы, но ни одна из них не заинтересовала меня столь же сильно, как не располагающая к контакту атмосфера нашей долгой беседы.

Случай третий

Ведя курс организационного оценивания, я обычно прошу студентов сделать следующее упражнение: они должны провести некоторое время в каком-нибудь месте, при этом от них требуется только сохранять открытость всех чувств, не задавать никаких вопросов либо как-то иначе пытаться говорить с кем бы то ни было. Задача состоит лишь в том, чтобы позволять событиям, какими бы они ни были, обогащать их опыт. (После того как они поделятся друг с другом опытом, я предлагаю студентам

составить список вопросов, выяснением которых они хотели бы заняться, если бы им пришлось проводить дальнейшее оценивание данной системы.) Ниже приводятся несколько типичных откликов на такое упражнение.

- После прогулки по культурному центру крупного города на Среднем Западе: "Больше всего поражает то, как мало людей, которые просто гуляют, бродят туда-сюда"... "Я почувствовал себя окруженным каким-то бастионом, состоящим из изолированных, дискретных частей"... "Здания выглядят привлекательно, но отличаются друг от друга, как будто их просто построили, прибавляя по одному в ряд".

- После прогулки по зданию, занимаемому добившимся очень большого успеха учебным заведением: "Мебель, очевидно, скуплена по дешевке"... "Все личные кабинеты отличаются по стилю и обстановке"... "У меня возникло ощущение блекнувшего изящества, возможно, благородной бедности".

- После того, как студент посидел немного в административном здании, принадлежавшем одному из университетских факультетов: "За последние два года я не раз бывал в этой конторе, но никогда не обращал внимания на то, что там развешено по стенам; по большей части, это старые вырезки из газет".

Гештальтistically ориентированный эксперт по системам рассматривает функции оценивания следующим образом:

1. Развивать фигуροобразующие элементы; искать то, что вызывает интерес у вас и у клиента. Задавать себе вопросы типа: "Что *заботит* меня?", "Что *заботит* клиента?"

2. Лично "укорениться" в системе; постараться уменьшить неизбежное замешательство, неопределенность, тревогу и т.д. при вхождении в новую систему.

3. Начать обучать систему снабжению вас данными; ввести систему "безоценочного награждения" людей за те сведения, которые они желают сообщить или вынести на общественное рассмотрение.

4. Оценить существующий уровень осознания клиентом процессов, направленных на разрешение своих насущных проблем (проблемы).

5. Выборочно делиться информацией, делать это для установления хорошего контакта с системой-клиентом; вести себя так, чтобы ваше присутствие чувствовалось.

6. Определить потенциал для делового сотрудничества, попытавшись завершить небольшой объем работы, входящий в курс оценивания.

Эта модель включает в себя рассмотренные диагностические техники с добавлением некоторых важных компонентов. Включенность в исследуемую систему позволяет консультанту вести себя более открыто и более контактно и переносит центр тяжести на ощущения, эмоции и другие содержания его осознания. Она требует от него хорошо развитой способности к самонаблюдению и самососредоточению, равно как и к наблюдению и сосредоточению на системе-клиенте. Помимо этого требуются готовность и способность все время находиться со своими наблюдениями "на переднем крае" событий, воспринимать данные как основу для формирования гипотезы, а не самоуверенных заключений и видеть в оценивании процесс, продолжающийся все то время, пока происходит взаимодействие между консультантом и системой. Такой стиль работы консультанта характеризуется высокой степенью вовлеченности и направлен на мобилизацию энергии клиента (вспомните, что Колумбо всегда каким-то образом стимулирует, тормозит или мотивирует своего потенциального противника.) Это интегративная модель, в которой консультант и клиент работают вместе, для того чтобы что-то изменить. Она опережает классическую процессуальную модель консультирования на один шаг, и этот шаг заключается в полном использовании собственного "я" и активном присутствии консультанта, что является ключевым моментом.

Рисунок 6-1 иллюстрирует гештальтистский взгляд на организационное оценивание. Данная точка зрения предназначается "ориентированному на услуги" практику, занимающемуся исследованием действий, и включает в себя методы, используемые соотносящим свое поведение с медицинской парадигмой диагностиком, "процессуальным" консультантом, и этнографический метод "наблюдения-участия". Она раздвигает рамки данных подходов, делая значительный упор на открытое осознание и использование самоосознания наряду с осознанием действий другого в качестве орудия измерения. Таким образом, мы приходим к расширению области применения оценивания.

Выводы

Представленная ниже перспектива предполагает важные сдвиги в практике организационного консалтинга. Начнем с того, что меняется сама цель стадий вхождения в систему и заключения контракта. Применяя "подход Холмса", консультант оговаривает возможность проведения исследования сложившейся ситуации, предоставления доклада, сообщающего о его открытиях и предлагающего план дальнейших действий. С точки зрения "модели Колумбо", должна обсуждаться возможность взаимодействия с системой-

Требуемый тип осознания консультанта	Способы наблюдения	Типы поведения
Активное, направленное (сфокусированное и привязанное к объекту)	Интервью, опросы, обзоры докладов, заметок и т.д.	Обращение внимания на то, что заботит лично вас
Открытое, ненаправленное (действующее подобно губке)	Спланированные заранее ситуации (контакты, происходящие при наличии ограничительных условий, такие, как собрания, тренинговые занятия)	Внимательное отношение к тому, что заботит клиента
Относительно системы-клиента (сведения, полученные извне)	Относительно себя самого (сведения, пришедшие изнутри)	Выборочное обнародование сведений, полученных в ходе оценивания (сведения, пришедшие извне и изнутри)
Активное, направленное (сфокусированное и привязанное к объекту)		Работа, нацеленная на включение своей энергии в энергетическое поле клиента

Рисунок 6-1. Гештальтистский взгляд на организационное оценивание.

клиентом. Консультант в таком случае как бы говорит: "Давайте посмотрим, что получится, если мы некоторое время проживем вместе". Это не исключает "фокусирующего" способа сбора данных, но в значительной мере затрудняет утверждение консультанта в качестве безличного вершителя анализа, а клиента — в качестве объекта изучения. Шансы системы быть увиденной, услышанной и оцененной по достоинству повышаются; ответные сообщения о некоторых самонаблюдениях и наблюдениях над системой в ходе взаимодействия могут с большей вероятностью увеличить ее энергию и повысить степень готовности к принятию мер. Существует меньшая потребность чувствовать себя зависимым от какого-нибудь позднейшего вердикта консультанта. Как следствие, между клиентом и консультантом возникает "высококонтактное" взаимодействие уже на ранних стадиях развития взаимоотношений. Консультанта начинает больше заботить выявление потенциального уровня энергии и осознания системы, и он уже не так сильно беспокоится по поводу правильности постановки диагноза.

Достижение такого вида взаимоотношений, который предложен в данном подходе, дело нелегкое; система-клиент может "тяжело болеть" и полагать, что консультант является экспертом, который может быстро прийти на помощь, снабдив ее нужными "пилюлями". Однако необходимо иметь в виду, что каждый раз, когда мы подписываем контракт, подчеркивающий короткий, быстро заканчивающийся период сбора данных, за которым следует основанное на собранных данных вмешательство, мы переходим к использованию медицинской модели и сводим к минимуму возможность сбора таких данных, которые могут быть получены лишь в ходе менее "сфокусированного" взаимодействия или взаимодействия, построенного по типу "наблюдения-участия".

Консультант, желающий улучшить свои навыки эксперта-оценщика и эффективно воздействующего интервенциониста, должен прочно усвоить метод открытого осознания и хорошо разобраться в структуре понятий, относящихся к функционированию организаций. Тичи и Низберг (1976) широко осветили в своей работе влияние, оказываемое предвзятостью на выбор "инициатором перемен" тех или иных вопросов, вследствие чего у него образуется одностороннее представление об организации. Такая предвзятость является результатом относительно жестко ограниченного выбора, который необходимо сделать интервенционисту для того, чтобы определить подходящую модель осуществления перемен, и отражает потребностно-ценностную систему и ориентацию консультанта. На Западе существует устойчивая тенденция к скоропалительному выбору объекта направления внимания и преждевременного приведения области исследования "в порядок". Я не вижу другого пути для компенсации этих тенденций, кроме

того, чтобы по мере возможности воспитывать в себе открытость, восприимчивость и безоценочное отношение к происходящему в мире системы, с которой мы на время связали свое существование. Для опытного, "закаленного" практика это будет тяжелой наукой — ведь очень трудно "не знать", на что обращать внимание, если до этого сталкивался с множеством похожих ситуаций, — но именно ради такого "незнания" гештальтистская методология и пытается раздвинуть рамки организационного оценивания.

Литература

- Bailyn, L. "Research as a cognitive process: Implications for data analysis". *Quality and Quantity*, 11 (1977), 97 — 117.
- Baring-Gould, W.S. *The Annotated Sherlock Holmes*. New York: Crown, 1967.
- Beckhard, R. "The dynamics of the consulting process in large system change". Sloan School Working Paper 73 — 74, August 1974.
- Beckhard, R., and Harris, R. *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- de Groot, A.D. *Thought and Choice in Chess*. The Hague: Mouton, 1965.
- Levinson, H. *Organizational Diagnosis*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1972.
- Lewin, K. "Action research and minority problems". *Journal of Social Issues*. 2, no. 4 (1946), 34 — 36.
- Likert, R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Lindblom, C.E., and Cohen, D.K. *Usable Knowledge*. New Haven: Yale University Press, 1979.
- Mahler, W.R. *Diagnostic Studies*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1974.
- Nadler, D.A. *Feedback and Organization Development Using Data-Based Methods*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1974.
- Newell, A., and Simon, H.A. *Human Problem-Solving*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972.
- Ornstein, R., *The Psychology of Consciousness*. New York: Harcourt Brace, Jovanovich, 1977.
- Perls, R., Hefferline, R.R., and Goodman, R. *Gestalt Therapy*. New York: Julian Press, 1951.
- Polster, E., and Polster, M. *Gestalt Therapy Integrated*. New York: Bruner/Mazel, 1973.
- Schein, E. "The role of the consultant: Content expert or process facilitator?" Sloan School of Management Paper, June 1977.
- Schein, E. *Process Consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

- Shepard, H.A. "An action research model", in *An Action Research Program for Organization Improvement*. Ann Arbor, Mich.: Foundation for Research on Human Behavior, University of Michigan, 1960.
- Tichy, N.M. and Nisberg, J.N. "Change agent bias: What they view determines what they do". *Group & Organization Studies*, September 1976 (3), 286 — 301.
- Truzzi, M. "Sherlock Holmes as Applied Social Psychologist". In Sanders. *The Sociologist as Detective*. New York: Praeger, 1976, pp. 50 — 86.
- Weisbord, M.R. "Organization diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory.". *Group & Organization Studies*, December 1976 (4), 430 — 447.
- Weisbord, M.R. *Organizational Diagnosis*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Whyte, W.F., and Hamilton, E.L. *Action Research for Management*. Homewood, 111.: Irwin Dorsey, 1964.
- Zinker, J. *Creative Process in Gestalt Therapy*. New York: Vintage Books, 1978.

7

Эвокативный¹ и проеокативный способы воздействия²

Значение воздействия

В этой главе мы с вами продолжим обсуждение вопросов, касающихся присутствия, требуемых навыков и гештальтистского процесса осознания. Мы рассмотрим, каким образом консультант воздействует на свое осознание и как сочетаются присутствие и навыки в целях поощрения или создания благоприятных условий для действий клиента. Все альтернативы, имеющиеся у консультантов для стимуляции или воздействия на инициативу клиента, рассматриваются особо. Прежде чем обратиться к этим альтернативам, стоит выяснить значение воздействия, оказываемого на клиента в ходе развития консалтинговых взаимоотношений.

Всякий, кто хоть раз пытался воздействовать на людей, выполняя свои профессиональные обязанности, бился над вопросами, подобными следующим.

- Что я делаю для того, чтобы оказать воздействие?
- Какие виды стратегии или тактики воздействия кажутся мне наиболее подходящими? (Исходя из каких ведущих принципов я осуществляю воздействие на других людей?)
 - Насколько мягкими или жесткими должны быть те меры, которые следует применить в данной ситуации?
- Какая реакция покажется мне стоящей затраченных усилий?

¹ "Эвокативный" — от англ. "evocal lye" ("вызывающий в памяти") (прим. пер.).

² Эта глава представляет собой расширенную версию статьи, вышедшей в *The Gestalt Journal*, vol. 6, no. 2 осенью 1983 года. Разрешение на использование данного материала было предоставлено нам редакцией этого журнала.

- Как я думаю справиться со своей фрустрацией или замешательством, если мои усилия по оказанию воздействия окажутся потраченными впустую?
- Как я смогу узнать, действительно ли я оказал воздействие? (Какие критерии требуются мне для подтверждения или валидации факта воздействия?)

Эти вопросы и другие, подобные им, составляют сущность того, что подразумевается под "влиятельностью". В частности, они требуют от консультанта повышенного внимания к использованию собственного "я" в качестве инструмента воздействия и к тому, как можно применить свой личный опыт, превратив его в мощный фактор влияния. Осознание своего непосредственного опыта и способность использовать это во взаимодействии с системой-клиентом, происходящем "здесь и сейчас", становятся ключевыми навыками практикующего метод воздействия. Использование собственного "я" определяется как способ действия, основанный на личных наблюдениях, чувствах, ценностях и т.д., направленный на оказание влияния на другого. Это включает в себя артикуляцию всевозможных видов осознания, таких как ощущения и чувства, мысли, образы и фантазии.

То, каким образом консультант совершает те или иные наблюдения и поступки — а, по сути, и то, за чем он наблюдает и на что направляет свое внимание — в большой степени зависит от того, как определены цели вмешательства. С одной стороны, консультант может решить сосредоточиться на достижении чистого *результата* или конечного состояния, которое должно возникнуть вследствие вмешательства в систему, и это может привести к "вложению" усилий, направленных на достижение конкретно этой цели. С другой стороны, целью консультанта может стать достижение такого состояния, при котором система *проявит интерес* к чему-то, что он или она считают важным, а система — еще нет. Это относится к вопросам и новым подходам к проблемам или процессам, потенциально вызывающим интерес. Во втором случае определенные результаты оказываются менее критически важными для консультанта, нежели повышение уровня осознания системой возможных выборов или альтернатив, появившихся вследствие возрастания сознательности. Эти цели не являются взаимоисключающими, но, тем не менее, относятся к разным фазам гештальтистского цикла контакта. Забота о достижении результата направляет внимание и энергию консультанта на стадии *действия* и *контакта*; забота о возникновении интереса направляет внимание и энергию на стадию *осознания*. Если "интервентам" оказывается свойственно переоценивать одну из этих целей, скорее всего, они станут предпочитать различные модели оказания влияния и различные способы,

позволяющие им использовать собственное "я" для достижения этой цели. Это становится важной детерминантой разработки стратегий воздействия на других людей и формирует позицию консультанта.

Два метода воздействия

Исследования, проводимые различными "агентами изменений" показывают, что существует два основных вида стратегий, зависящих от предпочтения той или иной цели: *провокативный метод* и *эвокативный метод*. Провокативный метод зиждется на уверенности в том, что результаты, полученные в ходе работы с системой, имеют значение только тогда, когда консультант действительно влиятелен, и что никакой сколько-нибудь значительный результат не может быть достигнут в том случае, если консультант не вызывает или же не вынуждает его появления. Данный метод требует от авторитарного "интервента" поведения, которое бы направляло систему к осуществлению определенных действий. Такое поведение должно быть основано на сильном стремлении вызвать реакцию, используя остаточный ограниченный ряд возможных действий, тесно связанных между собой, по мнению "интервента". Предпочитается мощное воздействие, направленное на то, чтобы произвести переворот в осознании системы, ибо на то, чтобы навязать ей свои взгляды в целях ускорения появления цветной реакции.

Используя эвокативный метод, консультант стремится заинтересовать систему тем, что она делает, на что ее члены обращают внимание, и какой процесс происходит в ней в данный момент. "Пробудить" (to evoke) клиента означает сделать так, чтобы его внимание перешло с одного объекта на другой; цель состоит в том, чтобы вызвать появление "свежего" осознания научить систему более эффективно справляться с процессами осознания. "Интервент" охотно разрешает системе-клиенту задерживаться на стадии сознания (цикла контакта) и позволяет действиям клиента *возникнуть спонтанно*. Целью "интервента" будет в данном случае не разрушение старого порядка, а "пробуждение" системы. Уильям С. Уорнер обозначил тот метод как "терапевт-эвокатор"³.

Уорнер, будучи от рождения блестящим "эвокатором", еще когда входил в ту первую группу сотрудников Кливлендского Гештальт-Института, на которую оказали влияние и которую тренировали Фриц Перлз, Лаура Перлз и Изидор Фром, быстро осознал разницу между этими методами. Эвокативный метод в дальнейшем развивался и

Итак, мы видим, что влияние подразумевает использование собственного "я" таким образом, чтобы последнее приобретало вес и значительность, но для этого существуют разные методы. Провокативный может рассматриваться как *форсирующий* подход; эвокативный лучше всего было бы обозначить как подход, предполагающий *внезапное появление*. В таблице 7-1 перечислены качества, отличающие оба подхода. Рассматривая эти отличительные особенности, важно понять, что оба подхода могут быть одинаково успешно применены к одному и тому же клиенту, что они представляют собой просто тактически различные способы осуществления стратегического выбора, касающегося того, как помочь системе зарядиться энергией.

Прежде чем обратиться к применению данных методов в консалтинге, необходимо рассмотреть их с точки зрения более широких социальных изменений. Нам более привычно, размышляя о провокативных способах, представлять себе что-то вроде действий в поддержку революционных перемен. Однако тщательный анализ обнаруживает в этом методе целый ряд возможных типов поведения и их последствий. Можно быть "провокатором", не набрасываясь на людей и не будучи террористом; противостояние не обязательно должно вести за собой насилие — это было доказано техниками организации сообществ (community organizing technics), разработанными Савлом Алински (1972). Одним из его любимых действий было введение большой группы людей в организационную структуру объединения или корпорации, которые оказались слабыми по результатам проведения программ утвердительных действий (affirmative action programs). Такой поступок почти всегда вызывал некую реакцию со стороны группы-мишени и, с качественной точки зрения, очень отличался от таких провокаций, как похищение детей или организация взрыва. Хотя "пострадавшая сторона" может проявить гнев, но такой поступок не обязательно влечет за собой жестокое или очень уж агрессивное возмездие. Таким образом, использующий провокативный метод "агент изменений" может попытаться действовать "на границе дозволенного": степень риска и серьезности последствий может при этом варьировать. Полное использование своего "я",

оттачивался стараниями членов кливлендской группы (которые были способны оценить силу этого метода и не смущаться некоторой "провокативностью", присущей ранним работам Фрица Перлза) и стал краеугольным камнем того здания, что впоследствии получило название "кливлендского стиля". Противоположностью этого стиля является "калифорнийский стиль" или метод, обозначенный как "терапевт-провокатор", в котором больший упор делается на "провокативные" моменты.

конечно же, может поставить под угрозу саму жизнь "интервента". Я использую ярлыки "конфронтация" и "нападение" для того, чтобы передать разницу между Алинскинианским походом и более насильственными актами, такими как принуждение или терроризм.

Таблица 7-1. Поведенческие аспекты эвокативного и провокативного методов использования себя в качестве орудия воздействия.

Эвокативный метод	Провокативный метод
Поведение, отражающее или укрепляющее вас в вашем образе жизни в мире.	Действия, нацеленные на принудительное появление, возникновение той или иной вещи.
Поведение, требующее ответа клиента; однако при этом ответ зависит от клиента и часто непредсказуем для консультанта.	Активное, направленное вмешательство; спланированное или узконаправленное поведение, нацеленное на то, чтобы заставить клиента обратить внимание на что-то вполне определенное.
Поведение создает условия — такие как доверие, надежда, чувство безопасности, — способствующие росту возбуждения или интереса у других.	Непредвиденные, запутывающие клиента поступки или действия, нарушающие заранее оговоренные соглашения.
Демонстрация своих умений или ценностей без нарушения функционирования системы-клиента.	Акции, прерывающие нормальный ход работы всей системы или ее подструктур.
Акции, "раскалывающие" осознание клиента, но, тем не менее, оставляющие ему возможность выбора ответных действий.	Акции, требующие, чтобы клиент изменил своему образу действий, либо форсирующие такое изменение.
Действия, реакция на которые не закреплена жестко, не требующие непосредственного, прямого ответа.	Клиент просто не может не среагировать; он должен сделать что-то в ответ на такое поведение.

Как и в случае с провокативным поведением, эвокативное также подразделяется на два типа или две степени. Возможно, наиболее пассивной и, на первый взгляд, самой мягкой его формой следует считать чистое *моделирование*. Здесь консультант является тем, кто и что он есть в действительности, и руководствуется лишь общей надеждой на то, что, делая свое дело, он сможет заинтересовать клиента. При данном подходе влияние основывается на тончайшем, едва уловимом воздействии, но, как мы знаем из литературы, посвященной моделированию и теории социального обучения, может быть весьма мощным. Исследования в области детского развития и работа Альберта Бандуры (1963, 1976), относящаяся к моделированию поведения, более чем убедительно продемонстрировали его действенность. Тесно связана с моделированием, но включает в себя менее пассивную, более фокусированную форму эвокации, *элицитация*⁴ — стиль поведения, способствующий возникновению более специфического ответа или выявляющий его. Эти действия обладают меньшей принудительной силой, нежели конфронтация, и оставляют за клиентом выбор относительно того, отвечать ли ему или продолжать оставаться на уровне осознания. Техники клиент-центрированной терапии, стремящиеся направить внимание клиента внутрь, игнорируя внешние события (такие как "отзеркаливание" замечаний клиента, настойчивое требование произносить слово "ты"/"вы"), представляют собой примеры такой разновидности. Использование метафор и других поэтических приемов также подпадает под эту категорию. Кроме того, примерами более направленного осознания, возникающего вследствие эвокации, служат когнитивные компоненты многих выступлений и, в значительной степени, государственная система образования. Хотя и верно, что применение данных типов поведения является одним из аспектов моделирования, внимание оказывается более направленным, а усилия, прикладываемые консультантом для того, чтобы "пробиться" к клиенту, — энергичнее, чем в случае чистого моделирования.

Легкость, с которой примеры провокативного поведения можно обнаружить среди попыток осуществления социальных перемен, вовсе не означает, что эвокативные методы не применимы в данной области. Наоборот, множество значительных социальных изменений произошло вследствие силы воздействия и привлекательности жизненного стиля или вызывающего интерес непровокативного присутствия. Учения и образ жизни Будды, постничество и другие аскетические стороны жизни Ганди, речи, произнесенные Уинстоном Черчиллем во время войны, и то выступление

⁴ Элицитация — от англ. "to elicit" ["извлекать, вытягивать, допытываться, выяснять (ответ)"]

Мартина Лютера Кинга, которое получило известность как "Я видел сон", представляют собой примеры эвокативного метода, примененного с большим размахом. В связи с этим интересно высказывание Дэниэла Эллсберга, произнесенное им в ответ на то, что толпы студентов колледжей провозгласили его героем в связи с опубликованием статьи "Документы Пентагона", посвященной Вьетнамской войне (что было в высшей степени провокационным актом). Он сказал тогда: "Лучше просто открыто и упорно отстаивать свое право быть тем, кто ты есть, и верить в то, во что ты веришь, чем полагаться на единичные скандальные поступки, совершенные тем, кто оказался в уникальном положении и поэтому осмелился на подобный риск" (Эллсберг, 1974).

Анализ типичной сферы взаимодействия "клиент-консультант" обнаруживает не много примеров *атакующей* провокации, хотя насильственные меры, направленные на достижение согласия членов системы с предстоящими переменами, часто делают из консультанта сообщника в осуществлении акции, воспринимаемой как в высшей степени провокационный поступок. Существуют определенные виды терапии, такие как подход Синанона к излечению наркомании и программы "эст", полагающиеся на методы, которые основаны на принципе "атаки" и "нарушения порядка" и применяемые для того, чтобы вызвать реакцию клиента. Учитывая особенности трудового соглашения, подписываемого большинством "внутренних" и "внешних" консультантов, сложно найти такую организацию-клиента, которую бы эти меры "довели до сколько-нибудь звероподобного состояния"; и действительно, профессиональные моральные кодексы строго оказывают на недопустимость подобного поведения.

С другой стороны, там, где имеет место эффективное консультирование, часто можно обнаружить примеры того, что я обозначил как *конфронтационную* провокацию. Когда консультант решает бросить вызов клиенту путем обнаружения различных чувств и эмоций, извлечения пользы из несогласия, высказывания интерпретаций или фантазий, расширяющих или раздвигающих границы клиента, или путем предъявляемых клиенту настойчивых требований изменить свое поведение, он начинает применять этот метод. Встреча противоборствующих сторон, действия "интервента", принадлежащего третьей стороне, программы по выработке самоуверенности являются областями приложения конфронтационной провокации. Ключевым моментом является то, что хотя реципиент действия ощущает некоторое давление, побуждающее его к ответу на такое прямое вмешательство, ничто не мешает тому, чтобы он продолжал делать свое дело. Эти подходы направлены как на повышение уровня осознания клиента, так и на то, чтобы подтолкнуть систему к действию, но делают это более

осмысленно и контролируемо, нежели в случае *атакующей* провокации. Система может просто принять информацию к сведению и пальцем о палец не ударить, чтобы попытаться что-либо исправить; она может сама решать, оставлять ли ей границы в прежнем состоянии или изменять их, несмотря на то, что будет испытывать определенное давление со стороны "интервента".

Чтобы понять, что собой представляет эвокативный метод, необходимо учесть, что в организационном оценивании и диагностике он нашел себе широкое применение. Задача состоит в том, чтобы повысить уровень осознания как консультанта, так и клиента, которые оба должны обладать основополагающей верой в то, что такого рода деятельность приведет к появлению неожиданно возникающего действия. Задавать вопросы в ходе организационного оценивания нужно, чтобы заострить внимание клиента на действиях системы. Помимо этого консультант делится с клиентом интересующими его проблемами (что находит выражение в выборе тем обсуждения и вопросах, задаваемых системе). Столь же эвокативными являются вмешательства, построенные по принципу "обследование — обратная связь".

В таблицу 7-2 сведены примеры обоих подходов как в области осуществления социальных изменений, так и в сфере консалтинга. Четыре существующие разновидности сгруппированы таким образом, что образуют континуум, на одном конце которого находится *моделирование*, на другом — *атакующая провокация*, а между ними *элицитация* и *конфронтационная провокация*. Эвокативная его сторона означает, что "интервент" более заинтересован в достижении целей, связанных с *осознанием*, тогда как атакующая сторона отражает более сильную устремленность к достижению целей, связанных с *действием* и *результатом*, и меньшую озабоченность созданием благоприятных условий для предпринятия системой "неожиданных" действий. Элицитация и конфронтация располагаются в зоне между двумя этими крайними точками.

Крайним выражением эвокативного метода является то, что мы можем обозначить как чистое моделирование. В этом варианте воздействие обусловлено лишь тем, что консультант и система-клиент разделяют одно и то же жизненное пространство. Клиент может осознать, а может и не осознать, что происходит моделирование. Клиент проходит косвенное обучение, просто-напросто наблюдая за консультантом и следя за его действиями. При этом он может воспринимать его лишь как помощника в выполнении рабочих задач. Этот процесс происходит независимо от того, осознанно ли консультант стремится оказать влияние, пытаясь выделиться своим стилем жизни, или нет. Наблюдается и моделируется множество вещей:

Таблица 7-2. Примеры провокативного и эвокативного подходов к использованию личности "интервента" при осуществлении им перемен.

<i>Эвокативный метод</i>		<i>Провокативный метод</i>	
<i>Моделирование</i>	<i>Элицитация</i>	<i>Конфронтация</i>	<i>Атака</i>
<p>Стиль жизни Будды.</p> <p>Аскетическая жизнь Ганди.</p> <p>Утопические общества; социальные эксперименты, доступные наблюдению; установление стилей в моде, новые стили жизни.</p> <p>Условия обучения подмастерьев.</p> <p>Ношение президентом Картером пещтера; приход пешком в Белый Дом на церемонию вступления в должность.</p> <p>Ношение президентом Рейганом одежды в стиле "вестерн", его конные прогулки.</p> <p>Привлечение внимания, интереса своей манерой поведения, стилем.</p> <p>Косвенное обучение, наблюдение без "всматривания" или обусловленное просто нахождением вблизи объекта наблюдения.</p>	<p>Сборники высказываний Конфуция.</p> <p>Дао Де Цзин.</p> <p>Клиент-центрированное консультирование.</p> <p>Лекционное обучение.</p> <p>Речи М.Л. Кинга.</p> <p>Употребление богатого, сочного языка: использование метафор, образных выражений, поэтических сравнений, жестикуляции.</p> <p>Высказывание Президента Рейгана: "у нашей великой страны нет недостатка в энергии".</p> <p>Вопросы или замечания, привлекающие внимание других.</p> <p>Техники повышения уровня осознания, используемые, например, в гештальт-терапии, психосинтезе, синектике, телесно-ориентированной терапии.</p>	<p>Проповеди.</p> <p>Евангелия.</p> <p>Бойкоты и сидячие забастовки (Ганди), бойкотирование автобусов, марши протеста, организованные Кингом.</p> <p>Техники С. Алински.</p> <p>Мирные демонстрации.</p> <p>Краснобайство, пропаганда.</p> <p>Паломничество Садатав Иерусалим (1977).</p> <p>Тренинг по выработке самоуверенности.</p> <p>Тавистокская группа.</p> <p>Встречи-противостояния.</p> <p>Биоэнергетика.</p> <p>Вмешательство "третьей стороны".</p> <p>Истолкование кому-нибудь его поведения.</p> <p>Заявления консультанта, расширяющие границы или выходящие за их пределы.</p>	<p>Грубые угрозы.</p> <p>Сожжение повесток о призыве на войну.</p> <p>Террористические акты, такие как подбрасывание бомб, похищение детей, угон самолетов.</p> <p>Забастовки, устраиваемые рабочими без разрешения профсоюза, приостановки работы завода, поставлявшего ядерное топливо</p> <p>Опубликование Д. Эллсбергом "Документов Пентагона".</p> <p>Терапия Синанона.</p> <p>Рольфинг.</p> <p>Программы "эст".</p> <p>Действия, "вымогающие" ответную реакцию путем внушения страха или насильно; любое враждебное действие или поступок, резко нарушающий предварительные договоренности.</p>

от особых умений, установок и стиля речи до общей манеры поведения, стиля жизни, самого присутствия консультанта в целом. Моделирование — это вид эвокативного метода, поскольку образ существования консультанта пробуждает отклик у членов системы-клиента. Этот отклик может варьировать у членов системы и может оказаться противоположным ожиданиям консультанта. В любом случае, одно его присутствие уже что-то пробуждает в их душах. Консультанту буквально никак не удастся избежать роли эвокатора; он или она могут вызывать у других людей положительные или отрицательные реакции, но не могут не обратить на себя внимания. Вот почему присутствие является столь мощным орудием воздействия.

Примеры использования провокативного метода, приведенные в таблице 7-2, относятся к энергичным направленным действиям. Процесс эвокации тоньше и меньше — по сравнению с провокативным методом — полагается на всяческие особые "сцепки" и соединения. Реакция клиента не обязательно должна быть предсказуемой, да и само ее появление — лишь один из возможных исходов. Например, дружеская, компанейская манера общения консультанта может вызвать вместо доверия и открытости подозрение или недоверие со стороны системы-клиента. Уклончивый, молчаливый консультант может вызвать гнев или любопытство: мол, что это он там такое думает про себя, а нам не говорит? Более того, эти стороны поведения консультанта могут не нести в себе никакой эвокативной силы или обладать ею в незначительной степени. Может оказаться, что для того, чтобы данный клиент проявил большую открытость, ему необходимо иметь представление о совсем другом аспекте, например, о репутации консультанта. В любом случае, реакция возникает и тогда, когда стимул, способствовавший ее проявлению, неочевиден. Такого рода сигналы-намеки действуют исподволь и зачастую оказываются не включены ни в осознание консультанта, ни в осознания членов системы-клиента. Более того, имеющиеся внутри клиента силы оказывают сильное воздействие на вызванную реакцию, и поэтому всякий специфический отклик столь же много говорит о клиенте, как и о консультанте.

Примеры использования

Некоторые из ранее представленных в данной книге примеров могут помочь нам проиллюстрировать указанные методы. Случай с Джеком, главой семейного бизнеса (глава 3), представляет собой хороший пример конфронтационной провокации, последовавшей за периодом моделирования и элицитации. Случай командообразования со специалистами по питанию

(глава 3) является примером неудачной попытки моделирования. Все три случая, относящиеся к присутствию (глава 4), служат примерами эвокативного метода. Нижеследующие случаи помогут нам более ясно представить себе сущность данных методов и различия между ними.

Случай первый

Несколько лет назад я консультировал группу из трех человек, организовавших товарищество, в котором они играли роль компаньонов-инвесторов. До того момента я потратил около года, работая первоначально с одним из компаньонов и его подчиненными и занимаясь консультированием в области управленческих и организационных проблем, возникавших при увеличении оборотов. Чтобы получить более четкое представление об их целях и образе действий, я был приглашен присутствовать в качестве наблюдателя на деловых встречах компаньонов, проводившихся раз в две недели, и на собраниях правления одной из принадлежавших им компаний. На протяжении нескольких месяцев я почти ничего не говорил, присутствуя на этих заседаниях, которые оказались длинными, плохо организованными и постоянно прерывались телефонными звонками. Спустя некоторое время я почувствовал напряженность и беспокойство, но все еще продолжал отделываться немногими шутливыми замечаниями и только время от времени задавал тот или иной вопрос, чтобы прояснить предмет обсуждения. Иногда компаньоны просили меня составить короткий доклад о работе, проделанной в принадлежавших им организациях. Они, казалось, были вполне довольны уже тем, что я наблюдаю их в действии; они никогда не требовали от меня никаких комментариев по поводу процессуальных или структурных аспектов собрания.

Двенадцатая по счету встреча была особенно плохой — обсуждались операции на миллионы долларов, но план их проведения был слабо разработан, постоянно возникали какие-то заминки, дезорганизация была полной. После того как один из участников вернулся в зал, откуда его вызвали по поводу телефонного звонка, я больше не мог сдерживаться и прервал дискуссию. Я встал и недвусмысленно заявил, что, по моему мнению, проводимые ими собрания были одними из худших, на которых я когда-либо присутствовал, что лично я никогда не стал бы так легкомысленно подходить к принятию финансовых решений, если бы на карту были поставлены мои деньги, и что я не знаю, как можно вообще принимать удачные решения в такой рабочей атмосфере. После секунды мучительного для меня молчания они среагировали, спросив меня, что я

имею в виду. Ретроспективно я могу только строить предположения относительно причины, удержавшей их оттого, чтобы не выкинуть меня из зала в ответ на мой спонтанный поступок. Думаю, этой причиной было то, что они начали уважать меня и доверять мне. Как бы то ни было, я прервал ход заседания с помощью *конфронтационной провокации*. Я воспользовался наступившей паузой для того, чтобы спросить их, как они сами к этому относятся. Они заявили, что сами были не в восторге от стиля проведения собраний, но воспринимали его как неизбежное зло. Как и следовало ожидать, каждый полагал, что был единственным, кого заседания утомляли и порой даже раздражали. Я спросил, хотят ли они, чтобы я помог им наладить ход заседаний, и они согласились попробовать внести некоторые изменения в план следующих встреч. Впоследствии они значительно улучшили процедуру проведения заседаний, хотя основа оставалась прежней до тех пор, пока несколько лет спустя группу не покинул один из партнеров.

Анализируя этот пример, важно осознать, что мое вмешательство не было спланированным, просчитанным заранее ходом. Поводом к нему послужило растущее напряжение и потребность сделать что-то, чтобы "перетряхнуть" существовавший уклад вещей. Еще за несколько минут до заявления у меня и в мыслях не было, что я могу вмешаться и прервать заседание. Несколько месяцев подряд я играл роль тихого заинтересованного участника. В лучшем случае мог представлять собой некую модель, образец для наблюдения. Трудно поверить, что такого рода вмешательство сработало бы, если не учитывать поддержку, возникшую вследствие долгосрочного формирования взаимоотношений. Да, существуют случаи, когда агрессивные, ведущие к конфронтации действия помогают наладить связь с клиентом, однако, в обычном случае для того, чтобы система дала свое согласие или смирилась с более резким и раздражающим поведением консультанта, требуется некоторая основа в форме доверия. В конечном счете, вмешательство следует рассматривать как действие, в ходе которого повышается уровень осознания системы-клиента, однако действие такого рода, что оно оказывает влияние на ее ответные шаги. Такое влияние обуславливает зависимость ответа от эвокативного метода воздействия. Они могли бы проигнорировать меня и продолжить заседание, но я постарался сделать так, чтобы это оказалось для них нелегко. То, что для них не было невозможным продолжать дальше, позволяет нам обозначить этот случай как пример *конфронтационной*, а не атакующей *провокации*. Последняя требует более насильственных мер, которые не могут остаться без ответа.

Последние два года я осуществлял консультирование по общим вопросам одной производственной компании среднего ранга. Я познакомился с исполнительным директором, еще когда сотрудничал с другой фирмой. Работа включала в себя, помимо всего прочего, вхождение в состав комитета, состоявшего из высшего руководства и ведавшего вопросами подбора и повышения квалификации управленческих кадров, а также разработкой и проведением кадровой чистки. За период структурной перестройки произошло множество организационных перемен. Во время последнего заседания комитета по повышению квалификации кадров, после обсуждения каких-то неудачных сделок, я заметил, что исполнительный директор выглядит уставшим и несколько подавленным; обычно он был оптимистично настроен и энергичен. Когда заседание закончилось, и мы уже собирались прощаться, я сказал ему: "Мне показалось, вас что-то тяготит, какой-то груз на душе, могу ли я чем-либо помочь?" Он полушутя спросил меня, не беспокоюсь ли я о его душевном здоровье. Я немедленно ответил, что позвоню ему позже, чтобы назначить дату личной встречи. Двумя днями позже мы встретились с ним за завтраком, и он отвел душу, поведав мне о двух или трех серьезных деловых проблемах, перспектива дальнейшей борьбы с которыми начала повергать его в уныние после почти трех лет титанических и, по большей части, плодотворных усилий и попыток "вдохнуть новую жизнь" в компанию. Я занимался, главным образом, тем, что слушал и иногда вставлял реплики, подтверждавшие то, что я понимаю его чувства и что они вызваны реальными проблемами. К концу нашей встречи я сказал, что его проблемы, по-видимому, исчезнут нескоро и что не следует загонять себя в гроб, трудясь круглые сутки без перерыва. Я уговорил его проводить больше времени с семьей, поддерживать социальные контакты и устраивать себе более длинные выходные. Я не питал иллюзий по поводу этих простых банальностей и не думал, что они сразу решат все его проблемы. Единственная польза от них заключалась в том, что они могли помочь ему сфокусировать свое осознание на вопросе: хорошо ли он следил за своим здоровьем в этот трудный период? Я не ожидал ничего, кроме скромной реакции на мое предложение, но полагал, что это только начало. В связи с этим необходимо упомянуть, что этот руководитель обладал подвижным, пытливым складом ума, прислушиваясь и запоминая практически все, сказанное ему его сотрудниками.

Этот пример может служить иллюстрацией как метода *элицитации*, так и *конфронтационного* метода. Элицитацией было мое предложение помощи исполнительному директору, элицитацией же — "отзеркаливание" его высказываний и сопереживание испытываемого им чувства разочарования во время нашей встречи за завтраком. Еще раз это случилось тогда, когда я предложил ему обратиться к его системам поддержки. Конфронтация, главным образом, заключалась в навязывании ему встречи и телефонном звонке, уточняющем место и время. Если бы я сам дожидался его звонка, это уже не было бы конфронтацией. Она впервые проявилась тогда, когда я сказал ему, что он выглядит усталым и подавленным (по существу, интерпретация с моей стороны). Я использовал конфронтацию с целью быстрого овладения его вниманием и, когда между нами возник хороший контакт, снова перешел к элицитации.

Случай третий

Консультант оказывается перед одним из самых сложных выборов, когда система-клиент намеревается действовать губительным для нее, по мнению консультанта, образом. Если обучение системы предстает важной целью, и взаимоотношения между консультантом и клиентом строятся с ее учетом, тогда можно воздержаться от вмешательства и позволит системе продолжать действовать по-своему, при том условии, что цена такого невмешательства не окажется слишком высока. С другой стороны, на это можно возразить, заявив, что существует много уроков и испытаний, через которые можно пройти, и что цена любого промаха системы слишком высока, чтобы платить ее каждый раз. Этот случай является примером использования конфронтации, в основе которой лежит уверенность консультанта в том, что необдуманное действие способно свести на нет месяцы тяжелой работы по завоеванию доверия и серьезно повредить организационному развитию системы.

Речь в данном случае шла о возможном решении отложить собрание, организованное во исполнение трехдневной программы по чистке управленческих кадров. Эта чистка, которая была кульминационным пунктом, подготовленным несколькими месяцами предварительной работы по определению организационных целей и выработке свежего подхода к стилю управления, оказалась очень успешным шагом. Однако непосредственно вслед за чисткой произошли некоторые события, связанные с бизнес-политикой данной организации (являвшейся дочерней по отношению к более крупной фирме) и всей корпорации в целом, которые настоятельно требовали от менеджеров отложить все дела и

вплотную заняться вышеозначенными проблемами. Когда я позвонил должностному лицу, ответственному за проведение однодневной встречи, которая должна была быть посвящена вопросам чистки, чтобы уточнить место и время ее проведения, я услышал от него, что, по слухам, возможно, собрание будет перенесено на более поздний срок. Эта новость меня очень расстроила, в основном по той причине, что такой шаг вел к серьезной задержке организационного развития и регрессу. В случае отмены собрания менеджеры, занимавшиеся вопросами чистки и разработкой последующих мер, осуществление которых должно было произойти после чистки, утратили бы свой энтузиазм, возможно, навсегда, и никакого прогресса бы не произошло. К тому же, попытки принести пользу этой организации стоили мне больших усилий за истекший год, и я испытывал раздражение, узнав о таком повороте событий. После того как я пытался справиться с охватившим меня раздражением, убеждая себя, что я слишком уж беспокоюсь насчет последствий, и, потратив на это день или около того, я решил, что мне следует вмешаться. Я позвонил президенту компании и сказал ему, что в том случае, если у него нет какой-либо очень важной причины для перенесения даты собрания, он совершит крупную ошибку, отменив его. Он ответил, что сам не желает отменять собрание, но его беспокоит то, что на этом собрании придется объявить об увольнении двадцати менеджеров. Мы какое-то время обсуждали этот вопрос, я упорно стоял на своем: собрание должно произойти. В конце концов, мы решили провести в ближайшие десять дней два заседания продолжительностью четыре часа каждое.

Этот пример важен в том отношении, что подвергает сомнению возможное различие между осуществлением процессуального консультирования и предоставлением совета. Точнее, вопрос заключается в том, следует ли ждать, пока у тебя попросят совета, или давать его по своей собственной инициативе, не ожидая запроса системы, в надежде, что он поможет клиенту. Я не утверждаю, что мои действия в данном случае были образцовыми: мои личные симпатии и пристрастия слишком очевидны для меня. Но я пришел к решению, что существует опасность того, что элицитация не сможет помочь проведению собрания, а конфронтация сможет.

Выводы

Если эвокативный метод имеет такую силу, как здесь предполагается, влияние консультанта в той же степени зависит от его способности вынуждать других людей к наиболее широкому спектру возможных реакций, как и от любого единичного действия или структуры ситуации. Если к определенному совету прислушиваются или хотя бы выслушивают его, степень готовности к расширению границ систем-клиентов или принятию ими новых возможностей может, в конечном счете, больше зависеть от присутствия консультанта, наведывающегося в систему через день, и пробужденных им сил, чем от явно провокационных мер. Даниэл Эллсберг, возможно, прав в своей оценке воздействия, производимого ими; определено, если кто-то собирается работать над перестройкой системы, вероятность возникновения противодействия окажется намного меньше тогда, когда эвокативные методы используются в полном объеме. Тем не менее, не стоит выбирать между двумя подходами, *если есть возможность применить вместо атакующей провокации конфронтационную*. Атакующий метод повинен в том, что провокация стоит на дурном счету у консультантов. Это происходит, по большей части, из-за того, что данный метод подразумевает жесткие, насильственные меры. Но даже "мирная" провокация способна вызвать бурную реакцию (как случилось с маршем протеста, организованным в городе Сельма Мартином Лютером Кингом и его сторонниками), а конфронтация между группами, стремящимися к одной и той же цели, способна зажечь людей, побудив их к нужному действию. В данном случае вероятность неудачи была не слишком большой. Вопрос стоял так: либо чистка состоится, либо, в том случае, если система еще не готова к такому повороту событий, действие обернется пшиком. Для большинства "атакующих" мер это не подходит, ведь зачастую на карту ставится все, и игра ведется по принципу "пан или пропал".

Вполне может быть, что, перебирая ряд возможных вмешательств, в первую очередь следует начать с эвокативного метода, используя конфронтационную провокацию для работы с более "сознательными", заинтересованными и "разогретыми" системами. В частности, в тех системах, где ощущается сильное замешательство или тревожность, более успешным будет создание атмосферы, благоприятствующей спонтанному протеканию событий, а форсирование их окажется неуместно. Если это так, то во многих случаях проведения организационной перестройки следует начинать с вызванных эвокативным способом действий, проходящих в русле развивающе-обучающего подхода, и лишь затем использовать "политическую" тактику и применять стратегические схемы провокационных акций. Это близко к процессу, описанному в первом из вышеперечисленных случаев,

и к примерам из четвертой главы. Проблема состоит в том, что во многих ситуациях требуется время для осуществления данной последовательности действий, чтобы эти действия обрели широкий размах. При этом данный подход может не проявить достаточной силы для того, чтобы быстро вызвать необходимое в данный момент действие или произвести "встряску" с целью расширения осознания клиента. С другой стороны, хотя провокативный подход определенно ускоряет ход событий, он может восприниматься столь энергичным и "штурмовым", что порождает противостояние и сопротивление. Оба метода обладают как сильными сторонами, так и ограничениями; искусно проводимое консультирование требует точного и разумного взвешивания этих плюсов и минусов. В двух вышеприведенных случаях конфронтационная провокация использовалась в определенные единичные моменты, в остальное же время применялись методы моделирования и эликации. В наших примерах не возникало сильного противостояния: в одном случае потому, что конфронтация выглядела дружеской поддержкой, и в обоих — поскольку по отношению к консультанту существовало доверие. Не будь этих условий, провокативный метод был бы более рискован.

Эти соображения относятся к явлениям, с которыми многие уже сталкивались. Я надеюсь, что представленный подход откроет новые перспективы для тех консультантов, кто хочет научиться оказывать влияние. Те, кто ранее не решались вступить в открытую конфронтацию, могут, по прочтении этой главы, набраться духу и начать вести себя более провокационно. Те же, кто ранее были нацелены на действие и, в основном, направляли свою энергию на осуществление запланированных мер и достижение конечного результата, могут начать высоко ценить период пребывания на уровне осознания и попробовать научиться быть влиятельными без излишних усилий. Можно вызвать изменения или заставить клиента ощутить воздействие посредством самого факта собственного «бытия», самого образа жизни. Интересное замечание сделал Маймонид (1881) в своей книге *"Советы запутавшимся"*: он заявил, что единственное объяснение того, почему возникли некоторые из десяти заповедей, состоит в том, что их появление должно было *пробудить в людях покорность* Богу. Эта цель самоценна, и поэтому для объяснения больше не требуется никаких дополнительных причин. Экстраполировав это положение на сферу консалтинга, мы приходим к выводу о том, что процесс "пробуждения" (эвокации), по крайней мере, не уступает по важности заострению внимания на сути проблем, которые мешают людям в их работе. Неуважение к этой мудрой мысли Маймонида и к возможностям эвокативного метода приводит к переоценке содержательных аспектов консультирования и стремлению осуществлять перемены "с нажимом". Растущий интерес консультантов к

восточной философии и современные исследования в области моделирования и изучения роли наставника — это признаки возросшего понимания важности эвокативного метода и того, что не нужно стремиться "побыстрее проскочить" фазу осознания. С другой стороны, мы видим, что с усилением нетерпения и фрустрации из-за трудности осуществления перемен в нашем сложном мире усиливается также и стремление прибегнуть к помощи атакующей провокации, рискнуть и поставить на карту все. Методы эликации и конфронтации предоставляют нам возможность иного способа оказания нужного воздействия.

Литература

- Alinksy, S. *Rules for Radicals*, New York: Random House, 1972.
- Bandura, A. "Social learning perspective on behavior change". In A. Burton, (ed.), *What Makes Behavior Change Possible?* New York: Brunner/Mazel, 1976, pp. 34 — 57.
- Bandura, A., and Walter, R.H. *Social Change and Personality Development*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1963.
- Ellsberg, D. Speech at the American Academy of Psychotherapists Conference. Cleveland, Ohio, 1974.
- Lieberman, M.A., Yalom, LP., and Miles, M.B. *Encounter Groups: First Facts*, New York.: Basic Books, 1973.
- Maimonides. *Guide for the Perplexed*. London.: Trubner, 1881.
- Warner, W.S. Unpublished lecture notes, Gestalt Institute of Cleveland, 1975.

8

О смысле сопротивления попыткам организационного переустройства

О сопротивлении и методах его преодоления написано много. Еще со времен Фрейда (1900) сопротивление являлось центральным вопросом психотерапии. Во все последующие годы организационные теоретики многократно обращались к этой теме — достаточно вспомнить классические работы Коха и Френча (1960) и Лоуренса (1969). Несмотря на то внимание, которое уделялось сопротивлению в ранних работах и в более поздних их интерпретациях, профессиональные помощники до сих пор пребывают в глубокой растерянности относительно того, к какой категории им следует относить сопротивление, какое ему дать определение и что с ним надлежит делать в случае, если оно возникает при работе с системами-клиентами. Никакая другая проблема, вероятно, не вызывает такого глубокого непонимания со стороны консультантов, никакой другой вопрос не нуждается столь отчаянно в правильной трактовке. Эта глава являет собой попытку пролить свет на значение сопротивления в условиях организаций.

Термин "сопротивление" употребляется менеджерами и консультантами тогда, когда они сталкиваются с таким поведением клиента, которое явно свидетельствует о его нежелании принять помощь или смириться с тем, что на него оказывается воздействие. Этот ярлык навешивается теми, кто считает себя "агентами изменений", и не обязательно подходит для обозначения феноменологического опыта объектов воздействия. Это простое, почти очевидное соображение зачастую упускается из виду, и большинство попыток понимания сопротивления делается с позиции тех, кто добивается перемен, пристрастно и предвзято. Как указал Кляйн (1976) в своей превосходной статье об изменениях, сам Фрейд использовал этот термин для обозначения препятствий, возникших на пути к достижению его терапевтических целей.

Также и Лоуренс (1954), который дает советы относительно того, как преодолевать сопротивление, при этом явно берет за точку отсчета позицию инициатора перемен, несмотря на то, что весьма симпатизирует позиции объектов воздействия. Более полное понимание феномена сопротивления должно включать в себя помимо описаний переживаний инициаторов перемен, описание того, как ощущается и воспринимается сопротивление самими сопротивляющимися. В хорошо разрекламированной статье Коттера и Шлезингера (1979) перечисляются четыре основных причины, по которым люди противятся переменам.

1. Нежелание расставаться с чем-то ценным.
2. Недопонимание перемен и того, что из них следует.
3. Уверенность в том, что перемены организации не нужны.
4. Низкая толерантность по отношению к переменам.

Все причины, кроме последней, отражают уверенность в том, что разные члены организации могут видеть одну и ту же ситуацию по-разному. Кляйн (1976) излагает более приемлемую точку зрения, вводя понятие роли "защитника", которое относится к тем представителям организации, кто отстаивает ее исконные традиции и ценности и противостоит переменам. На его взгляд, для успешного осуществления перемен необходимо их "расшевелить". Кляйн приводит три причины, по которым защитники оказываются полезны для сопротивления изменениям.

1. Они чувствительны к любым признакам, которых не понимают или отказываются отождествить с базовыми ценностями системы инициаторы изменений, желающие на нее повлиять.
2. Они видят такие последствия перемен, которые остаются непредусмотренными их инициаторами и которые могут угрожать благосостоянию системы.
3. Они особенно остро реагируют на те изменения, которые представляются им разрушающими целостность системы; иными словами, они четко осознают важность сохранения чувства самоуважения, компетентности и автономии (Кляйн, 1976, стр. 121).

Работы Кляйна и других авторов наводят нас на мысль о том, что "то, что обычно принимается за сопротивление, есть не просто косная помеха, с которой надлежит разделаться, но творческая сила, помогающая организации выжить в этом сложном мире" (И. Польстер и М. Польстер, 1973). Даже Фрейд и тот заметил, что без сопротивления пациенты могут оказаться просто

раздавлены вмешательством терапевта. С точки зрения инициатора изменений, сопротивляющиеся — это люди, ушедшие в глухую оборону, однако самим сопротивляющимся их поведение кажется весьма разумной и здоровой саморегуляцией или уж, в крайнем случае, защитной реакцией на действия, чреватые возможным ущербом их целостности.

Еще одна очень важная, связанная с вышесказанным, особенность сопротивления состоит в том, что все его виды представляют собой мобилизацию, а не недостаток энергии. В своей работе, посвященной анализу поля с действующими в нем силами, Курт Левин (1951) очень ясно высказывает идею о том, что отсутствие движения по направлению к предположительно желаемой цели может рассматриваться как динамическое состояние, как некое квазиустойчивое равновесие, образованное действием многих противоположно направленных сил. "Сопротивляющиеся" должны выглядеть в глазах консультанта просто "комками энергии", а не пассивными, безжизненными ничтожествами. Сомневаюсь, что существует хотя бы один психотерапевт или консультант, который бы не поражался тому, с каким упорством клиенты отстаивают свой образ жизни, и не приходил в отчаяние по поводу своей неспособности возбудить в клиенте достаточное "противодействие", необходимое для облегчения "перехода на новые рельсы". Это явление наблюдается также и на высших организационных уровнях, когда высокое начальство постоянно жалуется: "Моя самая большая проблема состоит в том, что я не могу никого заставить делать то, что я от него хочу". Те, на кого они жалуются, зачастую являются высококлассными менеджерами, наиболее энергичными и умелыми сотрудниками организации; беда просто в том, что их энергия направляется не туда, куда хочет жалующееся на них начальство. Подробнее мы рассмотрим этот вопрос позднее.

Еще одно заблуждение, относящееся к сопротивлению, возникает из-за того, что те, кто испытал его на себе в ходе организационного переустройства, рассматривают его в качестве чего-то аффективно обусловленного; они видят в нем выражение эмоций и реагируют на него столь же эмоционально. Это мешает пониманию того, что выражение сопротивления может с тем же успехом рассматриваться и как когнитивный процесс: происходящее является просто-напросто обработкой информации. На языке гештальт-теории работа ведется на уровне осознания, являющегося стадией цикла контакта. Данные показывают, что различные индивиды видят разные "фигуральные" элементы или же находятся на разных по отношению к мобилизации энергии и действию уровнях цикла. Если это так, то становятся понятны истоки отношения к феномену сопротивления как к потенциально позитивной стадии развития процесса принятия решений, возможно, ведущей к решению,

основанному на более полной, по сравнению с исходным состоянием, информации. Надо полагать, это именно то, что Кляйн имеет в виду, говоря о роли защитника.

Вышеперечисленные соображения подтолкнули меня к созданию рабочей гипотезы относительно сопротивления: *Появление любого признака, указывающего на оппозицию по отношению к чему-либо, в той же мере является утверждением целостности личности (личностей), вступающей в оппозицию, в какой им является неопозиционное поведение.* Если начать руководствоваться в своей работе данным принципом, то это приведет к изменению характера взаимодействия между инициатором и сопротивляющимся: оно перестанет напоминать состязание в силе — со всеми возможными последствиями типа острого конфликта, пассивной агрессии, саботажа и т. д. — и станет выяснением различий. Если данная предпосылка действительно принимается агентами перемен, им будет очень трудно относиться к себе как к "хорошим парням", а к выказывающим сопротивление — как к "плохим парням". Хотя большинство профессиональных помощников и менеджеров разумом принимает это положение, зная, сколь много порой зависит от планирования инициатором вмешательства его результатов, исследование данных различий представляется им потерей влияния, ведущей к ослаблению воздействия.

Отсюда проистекает еще одно решающее соображение, а именно то, что сопротивление как понятие или как проявление имеет значение лишь тогда, когда среди людей существует определенный разброс энергий. Людям с меньшей энергией нелегко отвергнуть что-то, поэтому они выказывают реакции, на которые затем навешивается ярлык "сопротивления". Чтобы понять это, мы должны осознать, что отвергать не значит сопротивляться, что это разные вещи. Сказать чему-то "нет" означает дать четкий ответ, относясь к партнеру как равный к равному. Данный способ реагирования действительно характерен для людей, предположительно стоящих на одном уровне друг с другом, мнения или интересы которых не сходятся. Такое поведение встречается в ходе переговоров между профсоюзом и администрацией, являя собой пример взаимовлияния, оказываемого друг на друга приблизительно равными силами. Хотя одна из сторон может рассматривать другую в качестве *сопротивляющейся*, я полагаю, что этот термин в данном случае не подходит и что на самом деле мы сталкиваемся здесь с потребностью прийти к компромиссу путем сглаживания противоречий и взаимных уступок (в связи с чем предлагаю использовать для обозначения такого рода контакта слово "переговоры"). Еще одним примером сглаживания противоречий в противовес "обмену сопротивлениями" является ситуация, возникающая в любой управленческой группе, осуществляющей процесс

принятия решения, когда ее члены воспринимают себя как примерно равных друг другу по статусу и влиянию. Поскольку такая ситуация имеет место нечасто, многие менеджеры, взаимодействуя с предполагаемой "ровней", очень часто сталкиваются с сопротивлением, и переговоры относительно возможностей сглаживания противоречий заходят в тупик.

Тем, кто слышит "нет" в ответ на свои предложения, возможно, придется не по душе такая реакция, но обычно она все же выглядит намного более четкой и ясной, нежели то, что воспринимается как проявления сопротивления, которые, как правило, выглядят неопределенными и плохо структурированными заявлениями. Такой взгляд на сопротивление помогает нам понять, почему так много консультантов особо подчеркивают в своих усилиях, направленных на организационное развитие, важность согласия на те или иные меры и соучастия в них клиента. Они ценят те организации, которые выражают свое несогласие открыто и "здроаво" и в которых возможное сопротивление сведено к минимуму. Но до тех пор, пока подобные идеальные организации не стали нормой, разброс энергии будет продолжать иметь место, и те, кто обладает меньшим ее количеством, будут продолжать выражать свое несогласие косвенным образом, если они с трудом могут смириться с тем, что на них оказывается влияние, или с тем, что им приходится выполнять чужие указания. Всякому, кто в этом сомневается, достаточно вспомнить, как ребенок говорит родителям "нет". Взрослые редко воспринимают такое отрицательное заявление в качестве здоровой реакции и чаще полагают, что ребенок их неправильно понял или, что хуже, считают это дерзостью. Однако в среде самих взрослых сознательное решение произнести "нет" в ответ на что-то считается поступком зрелым и здравым.

Из этого нам становится ясно, что у менеджеров имеются определенные проблемы в оценке того сопротивления, которое может быть вызвано их нацеленностью на результаты. Если мы посмотрим на то, как сами менеджеры относятся к своей работе, мы заметим, что в числе важнейших условий стоит ответственность за произошедшие с подачи консультанта перемены. Менеджер на любом иерархическом уровне не ожидает, что стоящие ниже его по рангу работники выступят с инициативой перемен, и когда они все-таки делают это, для них наступают тяжелые времена. Это помогает нам осознать, что разброс энергий и проявление сопротивления "действуют" в обоих направлениях: "Как менеджер я оставляю за собой право сопротивляться вашим попыткам воздействовать на меня, за мной также сохраняется право попытаться преодолеть ваше сопротивление моему собственному воздействию". Если такой менеджер признает, что его позиционное преимущество обязано своим возникновением закону, а не божественному произволу, противостояние вряд ли следует клеймить как нечто дурное.

Однако, если понимание себя в качестве менеджера или "власть придерживающего" обязательно предполагает достижение полного согласия с собственными целями и методами, неспособность других действовать по установленному канону будет рассматриваться как сопротивление и подрывное поведение. Поэтому, чем больше менеджеры упускают из виду тот факт, что власть распределена по всей системе, тем более вероятно, что они начнут излишне беспокоиться по поводу определенных результатов воздействия. Они не в силах понять, что всякий раз, когда одна часть наделенной властью системы осуществляет выбор направления, она пробуждает в других частях как силу, направленную на *объединение*, так и силу, направленную на *противостояние*. Западным менеджерам, в особенности американцам, приходится тяжело: причиной тому служат культурные ценности, подчеркивающие личную ответственность. Японская культура управления с ее коллективизмом снижает потенциальное сопротивление, поощряя использование осторожного "прощупывания" настроений всех заинтересованных сторон и избегая открытого решительного выступления со стороны отдельного индивида. Как отметил Паскаль (1978), японцы достаточно легко принимают неопределенность в качестве нормального состояния дел и способны рассматривать препятствия, возникающие на пути к достижению цели, как неизбежное зло. Это проистекает из их склонности затягивать процесс принятия решений и избегать преждевременных действий.

Процесс осознания и сопротивление

С точки зрения гештальт-теории, полное осознание собственных чувств и мыслей, относящихся к осязаемому давлению со стороны инициаторов перемен, ведет к возникновению *амбивалентности*. Если учесть все возможные внутренние и внешние аспекты создавшейся ситуации, можно почувствовать в себе силы "за" и "против" предложенного варианта. И хотя наблюдаемые, более сознательные силы могут, по большей части, находиться на стороне "оппозиции", гештальт-теория полагает, что какая-то часть личности поддерживает предложение и что позиция, которая бы строилась по принципу "все или ничего", просто невозможна. Некоторые аспекты предложения могут приниматься с готовностью, другие вызовут реакцию отторжения. Можно поддерживать идею или метод ее проведения в жизнь и в то же время неохотно смиряться с необходимостью изменить свое поведение в соответствии с задачей. Многие люди боятся вносить что-то новое в определенные сферы своей жизни, и их нелегко "очаровать" чем-то

экзотическим или свежим. Если цель заключается в том, чтобы в полной мере осознать собственную реакцию, достичь стопроцентного ее понимания, то, работая с этими различиями и противоположностями, консультант получает в свои руки мощное оружие. Это знают все терапевты, имеющие опыт работы с "полярными" по отношению друг к другу клиентами. Одно из величайших достижений Фрица Перлза состояло в том, что он воспользовался фридландеровской концепцией "творческого безразличия", применив ее в области психотерапии. Эта теория утверждает, что любое событие может быть соотнесено с "нулевой точкой", по разные стороны от которой находятся противоположности. Как выразился об этом сам Перлз (1947):

Эти противоположности обнаруживают под определенным углом зрения глубокое родство по отношению друг к другу. Находясь в центре и поддерживая бдительность, мы можем приобрести творческую способность видеть сразу обе стороны события и дополнять незавершенную половину.

Применив данный подход к сопротивлению, мы приходим к выводу: то, что мы принимаем за выказываемое другими сопротивление, является не просто противодействием. Это сложный многосторонний процесс, и только некоторые его аспекты могут быть одновременно очевидны для сопротивляющегося и воспринимающего сопротивление. Это вопрос тонкий, и хотя многим он кажется семантической проблемой, этот направляющий принцип может стать ключевым для менеджерской или консультантской работы с сопротивлением. Я предлагаю вообще упразднить термин "сопротивление", поскольку он стал обозначать противостояние или одностороннюю реакцию. Вместо этого будет намного лучше, если всякий раз, когда один или несколько человек, кажется, "отказываются сотрудничать", мы станем рассматривать это как проявление *разнонаправленной энергии*. Этот термин содержит в себе намек на множественность сил или стремлений, не все из которых поддерживают друг друга, и многие из них придерживаются разных направлений. Это представляется более точным пониманием реакции на инициативу изменения и для личностей, и для групп, чем концепция опыта сопротивления. В главе 2 интерактивный цикл является примером разнонаправленной энергии, отсутствие "связи" в точках (рисунки 2-4, 2-7).

Если явление, которое мы называли сопротивлением, рассматривать как проявление разнонаправленной энергии, то это поможет понять его динамическую природу и другими способами. К примеру, мы можем увидеть в этом термине большую динамику, чем в просто фиксированном феномене: выражение отдельного момента времени в некотором процессе, который,

может быть, только начинается. Возможно, это первая реакция на изменения; нет необходимости, чтобы она была последней. Для многих людей это может означать: "я не знаю, чего я хочу, мне нечего добавить" или, может быть, кому-то необходимо вначале сказать "нет", прежде чем они скажут "да". В любом случае такой способ понимать сопротивление кажется более обнадеживающим для эффективной работы с ситуацией, чем если сфокусировать внимание только на негативных аспектах, на отказе от сотрудничества. Это не означает, что можно легко изменить реакцию, но это значит, что обязательно в процессе требуется большее, чем принятие фиксированной позиции.

До этого момента мы, в основном, обсуждали ситуацию, когда менеджеру противостоят другие, кто может демонстрировать сопротивление. Так происходит всегда, когда кто-то один решает принудить остальных сделать что-нибудь. А что если консультанта попросили помочь, а затем он испытывает "сопротивление", когда пытается это сделать? Может показаться, что в этой ситуации нужен какой-то совсем иной подход, но я полагаю, что годится в точности такое же рассуждение: за тем, что на первый взгляд кажется позитивной просьбой о помощи — то есть движением к сотрудничеству, — скрывается амбивалентность. Именно понимание этого обстоятельства привело Фрейда к развитию понятия сопротивления и к созданию психоанализа как способа борьбы с сопротивлением. После Фрейда каждый значительный теоретик психоанализа должен был что-то сказать об этом, чаще используя термин "конфликт", чем "амбивалентность", для описания этой разнонаправленной энергии, но по существу говоря о том же самом, что испытывают консультанты. Таблица 8-1, включенная Карлом Меннингером (1958) в его классический труд, посвященный вопросам психоаналитической техники, приводит описание различных вариантов проявления сопротивления. Хотя некоторые детали не вполне соответствуют ситуации консалтинга, схожий анализ амбивалентности или конфликтующих сил относительно легко осуществим. Например:

1. Клиент хочет, чтобы консультант провел хорошее, тщательное оценивание, но не желает, чтобы из-за этого беспокоили слишком многих людей или же боится, что результаты оценивания вызовут у него стыд или смущение.

2. Клиент понимает, что для перемен требуются время и значительные усилия, но проявляет раздражение, когда консультант вносит предложение, которое не может быть осуществлено быстро.

3. Клиент ищет новые пути функционирования, выдвигая при этом всевозможные доводы относительно их тупиковое™.

Таблица 8-1. Психоаналитическая модель* амбивалентных взаимоотношений консультанта с клиентом: возможный взгляд на "разнонаправленную энергию".

Схематическое представление сопротивления

Силам, препятствующим процессу выздоровления в психоаналитическом понимании могут быть подобраны пары в виде тех позитивных усилий, против которых эти силы направлены. На разных уровнях это будет выглядеть следующим образом:

Пациент хочет воспользоваться помощью аналитика, *но* на это требуется время и деньги; взаимодействие может выглядеть в чем-то подозрительным, в чем-то даже пугающим процессом.

Пациент хочет сотрудничать, следовать инструкциям, "высказать все" и т. д., *но* это вызывает у него чувства унижения, стыда и замешательства.

Пациент требует любви от аналитика, кем бы он/она для них не являлся, *но* добиваться любви кажется ему делом слишком опасным, неопределенным и дорогого стоящим.

Пациент отвечает на попытки аналитика заставить его почувствовать себя несколько более раскованно, *но* это задевает его самолюбие, ему кажется, что его поведение "глупо", не соответствует занимаемому положению, неблагоприспособно "и, возможно, ни к чему не ведет". У пациента появляется искушение сообщить о своих подавленных воспоминаниях, тайных фантазиях, *но* "Конечно же, такого не может быть", "Я просто не могу быть таким!"

Пациент пытается составить себе более ясное представление о давно стершихся из памяти неосознанных стремлениях, *но* "Это может оказаться просто ужасно! Я и представить себе не могу..."

До пациента, наконец, начинает доходить, куда его завели его/ее иллюзии и предубеждения; он находит для себя "верную дорогу" или, по крайней мере, верное направление, совершает более умный и реалистичный выбор, *но* "Я так привык к той неразберихе, которая творится у меня в голове, так сжился со своими невзгодами; как же мне теперь от них отказаться? Действительно ли я этого хочу? А как мне это проверить?"

Пациент постепенно изживает в себе зависимость от анализа и аналитика, отказывается от возлагаемых на них прежде нереальных ожиданий; пациент становится почти готов к тому, чтобы начать справляться со своими жизненными проблемами более самостоятельно и эффективно, *но* "Действительно ли я готов к этому? Как бы не совершить промашки? Не повторится ли все это у меня снова?"

* Из "Теории психоаналитического метода" Карла Меннингера.
Перепечатано с разрешения издателя.

4. Клиент соглашается с советом, данным консультантом, но в то же время прислушивается и к советам "со стороны", которые также ему нравятся.

5. Клиент соглашается с необходимостью принятия мер, изложенных в докладе консультанта, но их осуществления не происходит или происходит с внесенными клиентом значительными изменениями, которые кажутся консультанту сводящими на нет все его усилия.

Этот список может быть продолжен, но главное сказано: за каждым обращением к консультанту — определенность и насущность последнего не имеют значения — стоит клиент, обуреваемый противоречивыми чувствами. И снова перед нами случай диалектики настолько всеобъемлюще глубокой, что она, кажется, представляет собой часть естественного порядка вещей при влиянии друг на друга зрелых, здравомыслящих взрослых людей. Возможно, что более нездоровым и неестественным, чем сопротивление, было бы безусловное принятие посторонней помощи — интроецирование, на языке гештальт-терапии. Наблюдая за студентами, выполняющими свои консультационные задания, я подталкиваю их к мысли о том, что не стоит спешить радоваться тому, что сопротивление отсутствует или мало выражено: мне не кажется естественным, если они не могут ощутить скрытую где-то в системе амбивалентность или разнонаправленную энергию.

Что делать с сопротивлением?

Теперь нам надо решить, что же делать с сопротивлением. Нашим отправным пунктом будет предположение о том, что это здоровое проявление саморегуляции, к которому следует относиться со всем почтением. Если это условие соблюдается, консультант пытается разработать тактику и стратегию работы с сопротивлением вместо того, чтобы пытаться преодолеть или уничтожить сопротивление. Как было указано ранее, попытки "пересилить", избежать или уничтожить сопротивление мешают достижению полного осознания создавшегося положения как консультантом, так и сопротивляющимся. Такое поведение характеризуется снисходительностью и неуважением к целостности и сплоченности обеих участвующих сторон. "Проскочить" сопротивление, обойти его означает отвергнуть саму возможность действительного понимания и внутреннего роста, кроме того, это мешает в полной мере осознать, кто же ответственен за его появление. Даже если противодействие и пропадает, то мы все равно приходим к

покорности и согласию, которые могут подходить для принудительного типа переустройства, но не годится в качестве образца долгосрочной модели решения проблем и обучения затронутой системы.

Более позитивен метод, представленный парадоксальной теорией изменений — основой гештальт-подхода к переменам, — одобряющий продолжительную работу с сопротивлением в качестве тактического хода. Данная теория гласит, что отдельная личность или система не могут сменить одно состояние на другое до тех пор, пока текущее состояние не будет полностью пережито и принято в качестве такового. Исходя из этого положения, следует стремиться к усилению выраженности текущего состояния: все ассоциирующиеся с ним мысли и чувства требуются отчетливо выразить и ассимилировать. Если на данный момент фигурой является отрицание или оппозиция, следует проявить к ним уважение, учесть их и поработать с ними, с тем чтобы повысить уровень осознания и усилить чувство причастности к их появлению как у противящейся стороны, так и у инициатора. Тогда, и только тогда у любой из стремящихся к объединению сторон, по-разному направляющих свою энергию, появится возможность выразить свое мнение, будучи при этом услышанным и понятым.

В психотерапии этот процесс иногда называют "проработкой". Иными словами, возможно, стоит сначала выслушать все возражения и учесть доводы против чего-то нового, прежде чем обращать внимание на те причины, по которым нововведение должно произойти. Для менеджеров это означает, что, прежде чем начинать работать, полагаясь на доводы в пользу желаемых перемен, им следует потребовать от людей, а затем и выслушать все их возражения. Это окажется невозможным, если не оставить на время попыток осуществить имеющееся предложение и добиться его результатов. Насильственное произведение перемен только укрепит сопротивление. Причиной тому будет сдерживание сил противодействия, которые не смогут развернуться как следует и уравновесить силы, направленные на объединение. Высоко ценящему понятия ответственности и подотчетности, нацеленному на результат менеджеру вряд ли придется по душе это замечание. Однако я не вижу другого способа избежать увеличения сопротивления, которое окажется реакцией на неоднократные покушения на целостность и самоуважение системы, проходящей сквозь перемены.

Примеры работы с разнонаправленной энергией

Случай первый

Проводя в образовательных целях различные вмешательства, такие как двух- или трехдневные семинары по заданной теме, легко обнаружить тот факт, что многие участники не желают на них присутствовать. Некоторые пытаются мягко возражать; другие молчат или говорят мало, не выказывая неудовольствия в открытую. Однако достаточно часто находится такой человек, который начинает вслух высказывать свое неудовольствие по поводу присутствия на мероприятии и нежелание принимать в нем активное участие (это явление имеет тенденцию возникать, когда менеджер по кадрам или вышестоящее должностное лицо указывает, кто должен присутствовать на проходящем внутри компании или открытом семинаре). Моя обычная реакция состоит в том, что я стараюсь обратиться к такому человеку сразу же после того, как он начинает обнаруживать свои чувства, и даю ему понять, что разделяю их. Говоря со всей группой, я стараюсь как можно более подчеркнуто обрисовать им позицию этого участника.

Я не хотел бы участвовать в программе, которая мне не интересна. Предполагаю, вы пришли сюда потому, что не смогли уклониться от участия или вследствие того, что не знали, во что это мероприятие выльется. В любом случае надеюсь, что вы останетесь и не будете принимать большего участия, чем это для вас будет удобно. Вы можете передумать когда угодно; как-нибудь позже я спрошу у вас об этом, но даже если вы и не передумаете, меня вполне устроит, если вы не скажете ни слова.

Затем я обращаюсь ко всей группе и спрашиваю у них, не будут ли они возражать, если этот человек не станет принимать активного участия. Обычно я получаю на этот вопрос единодушный утвердительный ответ.

Иногда этот упорно не желающий участвовать в мероприятии человек оказывается не в силах стоять в стороне до конца, и тогда я обязательно пару раз обращаюсь к нему, чтобы выяснить, что он испытывает в душе. Однако чаще всего он решает включиться в выполнение программы по ходу дела, обычно тогда, когда требуется получить обратную связь. Оставаясь более-менее в стороне, такой человек становится чутким наблюдателем, подмечающим практически все, что происходит. Группа от этого только выигрывает, получая возможность свободного выбора из нескольких исходных вариантов и пользуясь ценными, порою блестящими

наблюдениями. Более того, и уклоняющийся от участия, и активный участник начинают уважать позиции друг друга. Оба начинают ценить терпимость, проявляемую активными участниками по отношению к различающимся мнениям и явно девиантному поведению. В результате происходит определенное обучение, относящееся как к тематике семинаров, так и к действиям, открывающим для группы новые возможности.

Я попытался продемонстрировать, как, уважая разнонаправленную энергию, можно расширить и поднять на новый уровень осознание, с тем чтобы позднее получить возможность наблюдать определенный сдвиг в сторону объединения.

Случай второй

Проводя заседание, посвященное программе перестройки управленческой сферы в большой корпорации, я столкнулся с резким отпором со стороны группы, состоявшей приблизительно из 25 менеджеров. Любая моя идея, любое обучающее упражнение вызывали определенную негативную реакцию. Первый день грозил закончиться полным провалом, я чувствовал себя так, будто мне приходилось работать "со стопудовой гирей на шее". Ближе к полудню я решил отказаться от запланированного расписания и вступил в конфронтацию с группой, высказав им, что я о них думаю и как, по моему мнению, прошел день. После нескольких уклончивых ответов, на которые я реагировал дальнейшими попытками заставить их подняться до того же уровня открытости, до какого поднялся я, они начали прямо высказывать свои замечания. Они сказали мне, что почувствовали удивление, узнав, что корпорация разработала эту программу, которая совершенно не отвечала их интересам, и не могут даже вообразить, что другим группам сотрудников компании она пришлась по вкусу. Я попытался вытянуть из них все имеющиеся возражения. Я попросил их сообщить мне, какой вариант им больше подходит. Затем я поставил перед ними проблему, касающуюся нас всех: я заключил контракт на проведение данной программы и нарушу его, если сейчас от нее откажусь; они, со своей стороны, согласились принимать в ней участие и сотрудничать со мной и решили, что, если откажутся от этого или как-то иначе начнут препятствовать ее запланированному ходу, им придется иметь дело со своим начальством. После продолжительной дискуссии мы пришли к следующему "соглашению": я отменю назначенные на вторую половину последнего

дня мероприятия и посвящу ее рассмотрению интересующей их темы, также я обязываюсь помочь им составить заявление начальству относительно желаемых изменений, которые следовало бы внести в план будущих программ. Исходя из того, что по завершении программы я должен был произвести ее оценку, у них имелся шанс включить свои отзывы и предложения относительно нее в мой отчет, который предназначался людям, нанявшим меня для ее разработки и проведения. На этом мы решили закончить и подошли к оставшимся двум дням уже с новым пониманием. Они позволили мне "представить мои товары" и сообщили в ответ, что, на их взгляд, им требовалось, а что нет. Последний день был днем, когда я председательствовал на совещании, посвященном обдумыванию и разработке ценных замечаний, касавшихся осязаемых потребностей менеджеров. Эти замечания были включены в отчет, направленный вышестоящим лицам.

Не могу сказать, чтобы этот случай был грандиозным успехом с точки зрения того, чему я хотел научить эту группу. Некоторые из участников оставались тихими, угрюмыми или слабо заинтересованными. Однако чего бы мы смогли достичь, если бы я попытался использовать их противостояние или амбивалентность и если бы они не отдавали столько энергии и внимания моему "учебному плану?" Сделав ответный шаг, я помог им ощутить ответственность за свои взгляды и поведение. Когда я представлял подготовленный мною материал, я все-таки смог завладеть вниманием значительной части присутствовавших и мог впоследствии заявить лицам, нанявшим меня для проведения данной программы, что столкнувшись с негативной реакцией на этот материал и получив предложения о том, как сделать его более полезным, предъявил группе большую часть из того, что было запланировано. Если цель состояла в том, чтобы "зарядить" систему-клиента, то мы добились определенного успеха в деле расширения осознания сферы управленческого развития, несмотря даже на то, что это произошло за счет пережитых мною неудобств.

Случай третий

Несколько лет назад меня наняла компания, унаследованная двумя братьями после смерти отца. От меня требовалась помощь в проведении курса организационного развития. На первой стадии наших взаимоотношений старший брат вел себя как президент компании, и моя работа включала в себя разрешение противоречий между ним и его младшим братом, имевшим другие представления о целях бизнеса. Также я помогал

реорганизовывать и выстраивать структуру управленческого штата от которого требовалось идти в ногу с расширением деловых операций. Все старшие менеджеры прошли тренинг сензитивности без отрыва от своей основной работы. Работа шла по заданному курсу на протяжении примерно двух лет, а затем случилось так, что старший брат заболел и был вынужден прекратить работу примерно на семь месяцев. На время его отсутствия младший брат вступил в должность президента (с согласия старшего) и продолжил пользоваться моими услугами по развитию организации. Одним из его нововведений было решение сменить стиль руководства. Небрежно проводимый "консультативный" менеджмент он хотел заменить на менеджмент, предполагавший большую степень участия сотрудников в делах фирмы. Ему казалось, что менеджеры недостаточно проявляют себя на собраниях и что для этого им необходима поддержка. Он намеревался усилить в них чувства принадлежности и включенности в проводимую политику. С этой целью мы приступили к проведению серии еженедельных собраний сотрудников, на которых я должен был присутствовать в качестве процессуального консультанта. Вдобавок в целях командообразования было запланировано ежеквартальное проведение двухдневных кадровых чисток.

На первых встречах большинство менеджеров высказывалось неохотно. Президент — человек с мягкими манерами, который обычно избегал конфликта и практически не давал к нему повода — был фрустрирован этим, но оставался терпеливым и не прекращал попыток создать дружественную атмосферу. Мой вклад заключался в многочисленных вмешательствах, когда я просил людей высказать свое отношение к волнующим их темам, и поддержке стремления президента к большей степени участия менеджеров. Прошло несколько месяцев, и люди начали более открыто выражать свои мысли и чувства по отношению к проблемам фирмы. На одном из заседаний несколько менеджеров начали критиковать президента. Объектом критики, в частности, стала его нерешительность и неспособность действовать более агрессивно в определенных ситуациях. Воспринимая эту негативную реакцию, президент стал чувствовать себя неловко и попытался обороняться, представив рациональные доводы в поддержку своего поведения. После собрания он отвел меня в сторону и сказал: "Что с вами такое? Я просил вас помочь мне добиться большего участия, а не поощрять их нападки". Я ответил ему, что делаю то, что, как я полагаю, от меня и требуется, то есть, поощряю открытость людей в выражении своих мыслей. Я попросил его подробнее рассказать мне о тех чувствах и мыслях, которые возникли у него, пока он выслушивал негативную реакцию подчиненных (которая, кстати, с моей точки зрения,

казалась лишь умеренно негативной), и сообщить мне, собирается ли он продолжать осуществление того, что мы с ним затеяли.

Прежде чем продолжить рассказ о том, как я в дальнейшем справился с возникшей ситуацией, необходимо понять, что это классический случай, когда клиенту требуется помощь, и он начинает затем проявлять "сопротивление" по ходу развертывания процесса. С точки зрения гештальт-теории, мы имеем здесь дело с амбивалентностью и, как было указано ранее, рассматриваем ее как естественное, необязательно нездоровое проявление. Можно попытаться разобраться в сложившейся ситуации, если предположить, что президент умозрительным путем пришел к решению о том, что стиль управления, предполагавший большую степень участия, окажется более полезен для него самого и для его подчиненных. В тот момент, когда он принял это решение, любые сомнения и возражения были незначительны или еще не достигли полного осознания. До тех пор, пока он не получил большее количество информации — вследствие роста осознания, происходившего по мере того, как мы пытались добиться большего участия от менеджеров, — у него не возникало отрицательных ощущений. Разумно было бы предположить, что информация "сообщила энергию" эмоциональной стороне его личности, обращаясь к которой, он испытывал наибольшие затруднения. Это не было ясно до тех пор, пока основная проблема не проявилась со всей очевидностью, хотя он, кажется, не осознавал этого, когда выражал мне свое неудовольствие. Если мы рассмотрим всю цепочку событий с точки зрения цикла контакта, можно сказать, что президент пустился в это предприятие с определенным уровнем осознания, которое вызвало к жизни его действия. Но последовавший контакт был событием, с которым ему на тот момент не так-то легко оказалось справиться.

Для того чтобы понять мой подход к этой ситуации, необходимо рассмотреть один важный фактор, влияющий на процесс командообразования в группах, состоящих из менеджеров разного иерархического уровня. Этот фактор относится к "спасению репутации" и лежащему в его основе страху, что вышестоящие лица могут представить их некрепко стоящими на ногах или не совсем компетентными в глазах подчиненных. Хотя занимающие более низкое положение менеджеры в ходе переустройства часто бывают озабочены тем, как бы из-за своих слишком открытых речей не попасть в "черный список", время показывает, что их опасения чаще всего лишены оснований, чего не скажешь о затаенных страхах менеджеров высшего звена. По этой причине мне казалось нецелесообразным просить президента рассказать группе о своих

чувствах. Помимо этого соображения я принимал во внимание еще и то, что президент сообщил мне о своих опасениях в частном порядке. Следовало предположить, что он еще не готов открывать свои чувства группе. (Заметьте, точно такая же проблема имелаась, по его словам, и у менеджеров.)

С учетом всего вышесказанного, я предложил президенту устроить несколько личных встреч с тем, чтобы обдумать происходящее. Таким образом, он смог бы выражать свои чувства более свободно, не опасаясь "потери лица", и мы могли бы какое-то время поработать на уровне осознания. До следующего заседания мы успели провести три встречи по два часа каждая. Я стремился не к тому, чтобы проверить, готов ли он к продолжению реформ, а к тому, чтобы помочь ему увидеть конфликт внутри себя, после чего он смог бы решить, следует ли ему смириться с дискомфортом или прервать процесс переустройства. Главной моей целью было узнать, что мешает ему рассказать о своих чувствах. После того как я помог ему разобраться в своих эмоциях, изучить свои мотивы и страхи — включая страх "потери лица", — он стал немного лучше понимать себя. Это позволило нам рассмотреть некоторые более приемлемые для него варианты выражения реакции на критику. Он решил, что сможет воспользоваться одним из них в следующий раз; заседания продолжались. Такой выбор был сделан им не без колебаний, он также не обещал ему "легкой жизни" на последующих совещаниях. Однако, когда он стал более разговорчивым и менее стеснительным, подчиненные последовали его примеру.

Выводы

Из вышесказанного можно сделать один главный вывод: задача консультанта состоит в том, *чтобы помочь системе-клиенту справиться со своей разнонаправленной энергией*. Как я уже говорил, право решать, стоит ли ему изменять свое поведение или нет, остается за клиентом и не является первоочередной задачей вмешательства. Главной функцией консультанта, работающего над проведением перемен и сталкивающегося с сопротивлением этим переменам, возможно, будет содействие и оказание помощи людям в их попытках в полной мере осмыслить силы объединения и противления, всякий раз просыпающиеся в них, когда дело доходит до разрешения какого-либо рабочего вопроса.

Поскольку организационные консультанты по большей части нанимаются для достижения желаемых или положительных целей, у них наблюдается "врожденное" стремление поддерживать продвижение к ним. Это не просто

вопрос оплаты; это функция, по меньшей мере, близких друг к другу ценностей. Менеджеры почти невольно используют свое воздействие для того, чтобы состояние дел оказалось в результате их реформаторских усилий близко к намеченному. Однако, как показывают проведенный Левиным анализ поля и гештальт-подход к повышению уровня осознания, объединение может быть достигнуто путем обращения к сдерживающим силам. Это означает, что значительное продвижение вперед или приобретенное в результате обучения знание того, что в данный момент такое продвижение невозможно, происходит вследствие усилий консультанта по выявлению имеющихся у всех заинтересованных сторон возражений против объединения и заострению внимания на этих возражениях. Я называю это "окунуться в сопротивление вместе с клиентом". После такого погружения могут оказаться полезными уговоры или более агрессивные виды воздействия, способствующие сдвигу в готовой к нему системе. В случае организационного переустройства, затрагивающего большое количество людей, для этого требуется предоставить "оппозиции" равное, если не большее, пространство и время для того, чтобы ознакомить с ней все заинтересованные стороны.

Литература

- Coch, L., and French, J.R.P. "Overcoming resistance to change". In D. Cartwright, and A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*. Evanston, 111.: Row, Peterson, 1960.
- Klein, D. "Some notes on the dynamics of resistance to change: The defender role". In Bennis, Benne, et al. (eds.). *The Planning of Change* (3rd ed.), 1976.
- Kotter, J.P., and Schlesinger, L.A. "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, March-April, 1979, pp. 106 — 114.
- Lawrence, P.R. "How to deal with resistance to change", *Harvard Business Review*, January-February, 1969.
- Lewin, K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Co., 1951.
- Menninger, K. *Theory of Psychoanalytic Technique*. New York: Basic Books, 1958.
- Pascale, R.T. "Zen and the art of management", *Harvard Business Review*, March-April, 1978.
- Perls, F.S. *Ego, Hunger and Aggression*. New York: Random House, 1947.
- Polster, E., and Polster, M. *Gestalt Therapy Integrated*. New York: Brunner/Mazel, 1973

9

*Развитие взаимоотношений с клиентами: организационное консультирование в сопоставлении с психотерапией**

Поднимаемые в этой главе вопросы не являются специфически гештальтистскими, однако их понимание облегчается путем введения концепций *осознавания* и *присутствия*. Данные вопросы касаются тех ожиданий, которые питают в отношении друг друга клиенты и консультанты, принимая в расчет структурные и качественные аспекты развивающихся взаимоотношений. В их список входят проблемы основных правил работы, определения того, кто может называться клиентом, уточнения ролей для каждой из сторон и поисков путей работы с разнонаправленной энергией внутри системы "клиент — консультант". Для того чтобы улучшить понимание этих факторов, необходимо сравнить их проявление в организационном консультировании с проявлением в психотерапевтической ситуации. Из этого сравнения мы сможем сделать определенные выводы относительно работы консультанта.

Среди имеющихся проблем проблема определения того, кто может называться клиентом, занимает первоочередную позицию. В рамках

*Идея создания этой главы возникла благодаря беседам с С. М. Невис и Э. Кепнер.

организационного консультирования этот вопрос приобретает особую сложность. Если провести параллель с психотерапией, то подобные проблемы возникают в ней при работе с парами и семьями. (В случае индивидуальной терапии часто возникает вопрос, а действительно ли психотерапевт работает с "правильным" клиентом, однако большинство терапевтов согласится с тем, что до тех пор, пока не наступили изменения, тот, кого они видят на приеме, и есть клиент.) В случае организационного консультирования "фирма" как таковая не консультируется, даже если речь идет о крупномасштабных переменах, и работа проводится исключительно в кругу высшего руководства или с советом директоров. Консультанту приходится иметь дело с частями, подразделениями и уровнями организации, часто переключая внимание с одного на другое. Более того, во многих случаях высшее руководство поступает следующим образом: сначала оно само ищет помощи консультанта и оказывает ему поддержку, а затем передает функции координирования и направления работы вниз по служебной лестнице. В подобных случаях возникает множество клиентов, с каждым из которых приходится подписывать контракт. Фактически мы не ошибемся, если скажем, что весь консалтинг представляет собой непрерывную серию переговоров. В особенности это касается тех случаев, когда процедуры сбора данных и осуществления перемен затрагивают значительное число людей на всех уровнях организации. Кроме того, перемены внутри обозначенной системы-клиента могут оказать отрицательное воздействие на прилегающие части системы и заставить ее беспокоиться. Консультант, подходящий к этому делу со всей ответственностью, пытается предвосхитить эти последствия и справиться с ними, однако, зачастую не располагает налаженными связями или "контрактом" с граничащими подразделениями. В таком случае консультант может попытаться передать решение этой проблемы самой означенной системе-клиенту, но даже этот очевидный шаг не избавляет нас от необходимости еще раз задаться вопросом о том, кто же является клиентом.

Две наши базовые концепции, отличающие гештальт-подход, могут помочь консультанту разрешить стоящую перед ним проблему.

1. *Интерактивный цикл контакта.* Каждый раз, когда консультант начинает устанавливать связь с новым отделом организации, возникают новые фигурирующие элементы и из осознания консультанта рождается новый цикл. Возможно, потребуются заново вернуться к вводной фазе или фазе оценки, несмотря даже на то, что работа проходит на фазах вмешательства или осуществления перемен. Потребность в дополнительной, новой работе на уровнях осознания и объединения энергий может потребовать временной приостановки или перестройки

происходящего в фазе действия. Поэтому необязательно прерывать выполнение проекта только из-за того, что соседнее рабочее звено возражает против того, что делает обозначенное подразделение-клиент, но также трудно себе представить, что консультант станет продолжать работу без того, чтобы не постараться поставить клиента перед этим фактом, не обратить на него все его внимание.

2. *Присутствие.* В то время как в случае изменчивой клиентуры и/или множества клиентов можно нащупать какие-то опорные точки и дать рекомендации тактического характера, успех консультанта в проведении переговоров относительно требуемых взаимоотношений будет в немалой степени зависеть от присутствия консультанта. Это означает, что фигура консультанта должна быть настолько интересной, чтобы привлекать внимание все новых и новых людей и делать это достаточно долго, до тех пор, пока не станет ясно, удастся ли наладить полезный контакт. Даже тогда, когда людям сверху "приказывают" сотрудничать — на самом деле, особенно в таких случаях, — консультант должен использовать силу присутствия для того, чтобы возбудить интерес и сделать предпринимаемые им усилия объектом, привлекающим внимание. Без этого колеблющиеся между активным участием и неучастием сотрудники могут примкнуть к оппозиционной стороне, которая и станет доминирующей. То полезное, что можно извлечь из разнонаправленной энергии, будет утрачено и не принесет пользы ни клиенту, ни консультанту. Причиной этого будет неудачная попытка вынести на всеобщее рассмотрение проблему противостоящих сил.

Это положение может быть проиллюстрировано одним примером часто встречающейся ситуации, когда система-клиент сотрудничает неохотно или из-под палки. В данном случае несколько менеджеров, включившихся в программу организационного развития, которая получила старт на более высоком уровне, стали проявлять по отношению к консультантам недоверие и вести себя более замкнуто или, наоборот, слегка задиристо. Такое положение сохранялось на протяжении нескольких собраний. Двое консультантов (одним из которых был я) осознавали, что происходит, но Офаничивались тем, что время от времени в ходе обсуждения спрашивали у этих менеджеров, не хотят ли они внести какие-то свои добавления. Помимо этого мы занимались решением насущных рабочих проблем, включенных в повестку дня, в разработке которой принимали участие несколько менеджеров из группы. Мы работали с группой как с единым целым, осуществляя то, что я называю "показом товара". Ближе к концу планерки, значительная часть которой была посвящена разбору замечаний процессуального характера,

сделанных консультантами, один из этих менеджеров сказал: "Я уже какое-то время наблюдаю за вами и должен сказать, вы единственные, из тех, кого я видел, получаете деньги за высказывание того, что у вас на уме и что вы думаете о людях, с которыми имеете дело!" Другой менеджер, близкий друг первого, кивнул, соглашаясь с его высказыванием. Хотя это утверждение и не являлось точным описанием того, чем мы занимались, оно дало нам понять, что менеджеры нами заинтересовались. Мы попросили их рассказать о том, к каким выводам они пришли еще и как им вообще нравится то, что мы делаем. Мы немногого добились в ответ на это предложение, но почувствовали, что высказанный по отношению к нам интерес послужил хорошим началом для переговоров относительно их участия в проекте.

Отличия консалтинга от психотерапии

Существуют и другие важные вопросы, касающиеся взаимоотношений, и их можно осветить, проведя сравнение практики организационного консультирования с практикой психотерапии. Различия между двумя этими подходами особенно остро ощущаются теми, кто сначала практиковал один из них, а затем перешел к использованию другого. Исследование этих подходов с целью изучения такой смены профессиональных ролей может многое прояснить.

В наши дни нередки случаи, когда профессиональные помощники, прошедшие клиническую подготовку, на каком-то этапе своей карьеры переходят к занятию организационным консалтингом. Для некоторых эта работа является вторичной по отношению к терапевтической, в основе своей, карьере; в других случаях привлекательность осуществления системного консалтинга приводит к значительным сдвигам в профессиональной ориентации. Это явление возникает все чаще и чаще, но это не означает, что оно появилось впервые недавно. На самом деле еще на заре организационного консультирования, когда его практиковали профессионалы, ориентированные на межличностные отношения, консультантом был, по сути, человек, изначально обучавшийся в области клинической или педагогической психологии. Считалось, что навыки диагностического тестирования, проведения интервью и выработки рекомендаций вполне подходят для решения человеческих проблем и могут быть перенесены в сферу организационного переустройства. Некоторые из теперь уже пожилых людей, кто работал в свое время над проблемами организационного развития, могут привести примеры обучения и практики в таких разнородных областях, как психоанализ Фрейда, индирективное консультирование Роджера, гештальт-терапия и модифицирование поведения Скиннера (behavior modification).

Параллельно этому процессу за последние 30 лет или около того происходил противоположный процесс. Я хочу сказать, что многие люди, прошедшие в организационный консалтинг из области менеджмента или из производственных систем и не бывшие ранее клиницистами, стремились овладеть терапевтическими по своей направленности умениями и терапевтическими же концепциями с целью повысить эффективность работы "один на один" или на уровне малых групп. Небольшое число этих людей включило сегодня в свою практику консультирование или психотерапию.

Наблюдая за друзьями, коллегами и студентами, осуществляющими данный переход, и сталкиваясь со многими клинически образованными людьми, интересующимися возможностями, предъявляемыми требованиями и проблемами консалтинга, я пришел к более точной оценке сходств и различий между двумя этими профессиональными сферами. В то время как и терапевт, и консультант пользуются большой властью, данной им маргинальной ролью нарушителя границ, сущность взаимодействия с клиентами, способ составления контрактов и тому подобные вещи отличаются в этих двух методах достаточно сильно. Одно из ключевых различий открылось для меня примерно 30 лет назад, когда я проходил терапевтический курс в качестве клиента и в то же самое время занимался развитием фирмы по осуществлению организационного консалтинга. Создавалось впечатление, что как клиент я затрачивал бездну времени и усилий на то, чтобы завоевать одобрение своего терапевта. Я часто чувствовал себя так (а это скорее общие воспоминания, не относящиеся к какому-либо отдельному сеансу), будто пытаюсь одновременно научиться ощущать себя более счастливой личностью и заставить терапевта полюбить меня. В случае консалтинга меня поразило то, как часто члены организации-клиента выжидали, пока я не "покажу им товар лицом" и не докажу, что мне, "терапевту/консультанту", действительно есть, что им предложить. В данном случае казалось, что мне приходится изо всех сил пытаться расположить их к себе, ситуация обратная моим взаимоотношениям с терапевтом. В то время как клиенты психотерапевта определенно оценивают и критикуют тех, кто их лечит, группы клиентов из организаций с трудом представляют себя в роли людей, находящихся по условиям контракта в ситуации взаимозависимого обучения или строящих свои взаимоотношения с консультантом на принципе эмоциональной зависимости, каковой является центральным в психотерапии. Ближайшей параллелью организационному переустройству в области терапии может считаться семейная терапия, для которой характерно, что один из членов семьи часто решает, что следует делать, и затем пытается убедить остальных принять участие в его проекте. В результате у терапевта возникает потребность "предъявлять имеющийся

товар" и завоевывать "одобрение", что напоминает нам ситуацию организационного переустройства. Сила присутствия особенно важна в процессе выбора способа "предъявления товара".

Обсуждая эту проблему с Соней Невис, которая является психотерапевтом, я подметил еще одно значительное различие. Мне пришло в голову, что в терапевтических условиях клиенты постоянно что-то делают, к чему-то движутся (телесно и духовно), в то время как терапевт сохраняет выжидательную, кажущуюся неподвижной позицию. Мы обозначаем такую позицию терапевта с помощью метафоры "работа сидя" (working by sittig down). В противоположность этому многие организационные консультанты чувствуют, что их работа включает в себя не только проведение формальных "презентаций", но и, как правило, более активные в физическом и психическом отношении попытки показа товара более "пассивному" клиенту. Такой образ действий может быть обозначен как "работа стоя" (working by standing up). Те, кто работают в области человеческих ресурсов, заметят сходство этого обозначения с бытующим в среде консультантов названием одного из наиболее часто встречающихся вмешательств — "тренинг вставания с места" (stand-up training).

При взгляде на два этих метода создается впечатление, что ориентированные на менеджмент консультанты, желающие обучиться терапевтическим навыкам, стремятся использовать в своей работе "сидячий" подход, в то время как люди, прошедшие клиническую подготовку и затем уже вступившие на поприще организационного консалтинга, склоняются к "работе стоя". Гештальт-подход отличается тем, что позволяет консультанту с легкостью освоить и начать применять в своей работе оба этих метода. Знание цикла контакта указывает на необходимость работать осторожно и тщательно на стадии осознания. Это требуется для того, чтобы распознать все обусловленные контекстом и контрактом факторы еще до перехода к "энергомобилизационным" и "усиливающим контакт" вмешательствам. Более того, становится ясно, что присутствие превращается в ключевой фактор, определяющий, насколько успешно консультанту удастся включить в работу каждый из данных методов.

Прежде чем перейти к более системному рассмотрению различий между "работой стоя" и "работой сидя", не лишним будет взглянуть на основное сходство между консультированием и психотерапией. И то, и другое основано на развитии и пошаговом уточнении положений двустороннего контракта, исходя из которого предполагается, что одна сторона желает перейти к более успешному функционированию и образу жизни, а другая обладает определенными умениями и качествами, позволяющими первой осуществить такой переход. Осуществляющая помощь сторона может предположить, что

она тоже способна чему-то научиться и каким-то образом вырасти в ходе этого процесса, но это уже вопрос второстепенный. Главное — это то, что та сторона, которая платит за услуги, извлекает из них пользу. Признается ли это в открытую или нет, но любое консультирование и любая терапия в основе своей содержат модель процесса обучения. Обучение является центральным пунктом в обоих случаях. Это включает в себя как повышение уровня осознания, так и развитие навыков и умений.

Структурные аспекты психотерапии и консалтинга

Существует масса литературных источников, рассматривающих терапию и консалтинг как обучение. По большей части внимание авторов сосредоточивается на теориях и проблемах обучения взрослых. Исходя из имеющихся у нас целей, мы больше уделяем внимание важным структурным и процессуальным вопросам, возникающим в ходе разработки "образовательного" контракта. Эти вопросы имеют решающее значение для обоих методов. С одной стороны, имеется, например, в основе своей добровольный акт обращения индивида или пары за помощью к терапевту/учителю и "покупки" им/ими долго- или краткосрочного курса лечения. С другой стороны, имеется такая крайность: один из членов организации нанимает "учителя" и предлагает оставшимся членам группы взять на себя роль "студентов" с проистекающими для них из этого волонтаризмом и правом строить свои отношения с "учителем" на произвольной основе. Работа с использованием обоих методов может быть лучше всего понята путем уточнения различий и того, что они подразумевают под собой. Изучая эти и другие факторы, важно помнить о том, что структурные аспекты оказывают глубокое влияние на ход обучения.

Теперь обратимся к тем структурным отличиям, которые характеризуют в обеих ситуациях попытку обучения. Начнем с того, что организационное консультирование, по определению, означает работу с более, чем одним индивидом. Несмотря на то, что порой ведется дополнительная работа по индивидуальному консультированию, чаще всего взаимодействия типа "один-на-один" имеют место между консультантом и теми членами организации, которые служат в роли "привратников" — иначе говоря, теми, кто пригласил консультанта вмешаться в дела организации. Эти взаимодействия включают в себя как консультирование по вопросам развития, так и выработку стратегий проведения организационной политики, которые бы позволили осуществить такую консалтинговую работу, чтобы она удовлетворяла нужды данной

организации. Это, конечно, сильно отличается от того, что мы видим в большинстве случаев работы терапевта. Терапевты могут давать советы, но при этом уклоняться от предпочтения альянса с одной подгруппой клиентов союзу с другой такой же подгруппой. Основная проблема здесь состоит в том, что для успеха системного консалтинга требуется включенность в него всех тех, кого он так или иначе касается. При этом члены группы, обозначенной как система-клиент, могут обладать разной степенью потребности в переменах и готовности к обучению. Хотя такая ситуация достаточно часто складывается в семейной терапии, она является решающим условием успешности практически во всех случаях организационного вмешательства, основанного на моделях процессуального консультирования. Действительно, на прояснение этого пункта и направлен вопрос: "Кто является клиентом?"

В случае психотерапии положение меняется. Особенно это касается работы с индивидами. Здесь индивид обращается за помощью к определенному терапевту, с которым он хотел бы сотрудничать. Клиент может прийти к нему потому, что услышал о нем от кого-то еще, потому, что знаком с ним, или потому, что тот пользуется хорошей репутацией. Однако, как бы то ни было, этот шаг является кульминацией сознательного, добровольного желания сотрудничать именно с этим, а не с каким-то другим "учителем". И, в отличие от ситуации, возникающей при организационном консалтинге — когда за предоставленные услуги расплачивается организация, — обратившийся за помощью человек обычно сам, лично, напрямую платит терапевту. Даже когда выплату терапевтам производит третья сторона, остается мало сомнений в том, кто является клиентом и на кого ложится ответственность за выдвинутую инициативу. Консультант может работать с одним-двумя членами организации, но вряд ли такую работу можно назвать организационным консультированием. Возможно, будет более уместно отнести к такой работе как к индивидуальному консультированию, спонсируемому организацией. Тогда консультанту станет понятнее, что предлагаемая ему работа окажется по большей части "работой сидя". При этом должно учитываться воздействие на других значимых членов организации, но это никак не может считаться проектом по осуществлению организационных перемен.

Существует множество других важных отличий в способе проведения работы. В терапевтических взаимоотношениях практически невозможно обойтись без тесных, личных, насыщенных контактов между терапевтом и клиентом: это центральный пункт всей терапии. В случае работы в организациях проблема близости консультанта и клиента весьма осложняется: консультанту необходимо использовать высококонтактный способ для того,

чтобы "завладеть" вниманием системы-клиента, но его главная задача, по существу, состоит в том, чтобы обеспечить возникновение хорошего контакта между самими членами системы-клиента. В сфере организационного консалтинга сближение может быть лучше всего обозначено как притяжение, основанное на уважении к профессионализму и компетенции всех участвующих сторон. Хотя некоторые консультанты действительно очень сближаются с некоторыми членами системы-клиента — особенно с "привратниками" и с теми, с кем у них происходят основные контакты, — они, по-видимому, все же были приглашены для того, чтобы работать со всей системой в целом, а не для того, чтобы налаживать близкие отношения с отдельными ее представителями. Консультант, по большей части, тем и ценен для организации, что умеет улучшать контакт между членами системы, а не между ним собой и системой. Стимулирование тесного личного контакта с консультантом представляется мне наиболее полезным в качестве способа подготовки индивидов к улучшению сотрудничества между ними самими. Вмешательство третьей силы представляет собой прекрасный пример ситуации, в которой роль консультанта скорее походит на роль постановщика сцены, чем на роль актера. Однако если консультант ведет себя слишком надменно или замкнуто, его шансы на оказание воздействия снижаются, а само воздействие ослабляется. Терапевт может столкнуться с такой же проблемой, пытаясь избежать слишком личного отношения к клиенту или духовного слияния с ним и в то же время понимая, что рост клиента во многом оказывается обусловлен тесным взаимодействием с терапевтом. В связи с этим, на первый план выходит то, каким образом будет проявляться его присутствие. Поэтому присутствие, подчеркивающее ясный и точный клинический метод, возможно, окажется более приемлемым для промышленных предприятий, нежели то, в котором делается упор на полный загадок "контактный" метод.

С этим связано еще одно отличие: один метод применяется "на публике", другой же подразумевает конфиденциальность. В обеих обстановках результатом действий может оказаться как удовлетворение, так и фрустрация. В случае психотерапии комната, в которой проводится лечение, представляет собой уединенный рабочий кабинет, "святая святых". Вступая в это пространство, клиент принимает "правила игры", которые чаще всего диктуются терапевтом. Речь в данном случае идет даже не о контроле — дело касается языка, манеры поведения и идиосинкразии терапевта. Сцена, на которой разыгрывается действие, представляет собой чрезвычайно приватное помещение, где терапевт является одновременно актером и постановщиком. В случае работы с организацией консультант может пользоваться большой свободой в отношении выбора основных правил —

ведь потребность в упрочении присутствия и закреплении собственной уникальности действительно является такой вещью, без которой нельзя обойтись, — но действует при этом большую часть времени на территории организации-клиента, постоянно оговаривая правила игры и допустимость того или иного поведения. Я, например, просто ненавижу проводить встречи, посвященные командообразованию, в условиях гостиницы или мотеля, однако многие клиенты ничего не имеют против того, чтобы заниматься этим в больших конференц-залах или центральных отелях крупных городов. Еще более решающей является потребность в выявлении различий между теми процедурами оценивания и вмешательства, которые устраивают меня, и теми, что подходят для клиента. Опять же, вопрос не в том, чтобы оставаться верным своему стилю; проблема заключается в организации структурных особенностей и подборе окружающей обстановки для проведения работы. Хороший, эффективно работающий консультант отнесется к этим переговорам со всей серьезностью, зная, что каждое отдельное условие дает ему лишний шанс усилить свое присутствие и что все они являются ключевыми в обстановке большей или меньшей публичности, возникающей при проведении организационного консалтинга.

В таблице 9-1 приводится краткое изложение вышеуказанных пунктов и отмечаются связанные с ними различия между методами "работы сидя" и "работы стоя". Хотя большая часть из того, что в ней говорится, покажется очевидным людям, обладающим опытом в проведении работы в данных областях, эти проблемы часто игнорируются как терапевтами, так и консультантами, или же рассматриваются ими как второстепенные по отношению к вопросу работы с содержательной стороной имеющихся проблем и симптомов. Терапевт, ориентиром для которого служит приватность, может составить себе неправильное представление о том, что происходит, когда консультанту приходится "выступать на сцене" перед критически настроенной аудиторией. Необходимость оговаривать правила работы может казаться ему досадной неприятностью, вместо того чтобы считаться важным условием обучения. С другой стороны, консультант, которому нравится выступать на арене более широкой, нежели личный кабинет, может столкнуться со значительными трудностями при налаживании хороших контактов один на один, когда это оказывается существенно важным для работы. Слепота по отношению к тому факту, что работа, осуществляемая на чужой территории без поддержки, вызывает тревогу, может привести к возникновению ненужной близости с наиболее "симпатичными" консультанту членами группы, с теми, чьи ценности ему наиболее близки. Понимание этих факторов является критически важным для успеха работы и приводит нас к некоторым важным выводам.

Таблица 9-1. Отличия между "работой сидя" и "работой"

"Работа сидя"

(модель "добровольной психотерапии")

Индивиды обычно сами ищут и выбирают психотерапевта; платят терапевту лично; взаимоотношения строятся на личной основе.

Работа ведется на территории терапевта; терапевт задает правила игры и пользуется преимуществами проведения ее "на своем поле".

Все события происходят, по большей части, в приватной обстановке; работа малозаметна для общественности.

Человек, с которым работает терапевт, чего-то от него хочет.

Клиент и терапевт обычно обладают близкими ценностями.

Вопрос заключается не в том, есть ли у клиента проблемы, а в понимании их природы.

Упор делается на межличностных контактах между терапевтом и клиентом; те "флюиды", которые проходят от одного к другому имеют решающее значение.

Клиент прилагает множество усилий для того, чтобы "доказать свою полезность" терапевту.

Работа стоя "

(модель организационного консалтинга)

Один из членов системы находит терапевта и нанимает его на работу с системой; консультанту платит организация.

Работа ведется на территории клиента, часто без обычной поддержки; "правила игры" должны, как правило, обсуждаться.

Преобладание публично проводимых мероприятий; оценка работы производится множеством людей, общественное мнение имеет повышенное значение

Часто имеется значительная степень неоднородности в отношении того, что разным людям требуется от консультанта, либо в отношении того, что консультант может им предложить.

Те, кто нанимает консультанта ("привратники"), могут оказаться единственными людьми в системе, чьи ценности близки ценностям консультанта.

Непонятно в чем состоит проблема и у кого она возникла.

Задача консультанта состоит в том, чтобы обеспечить хороший контакт между отдельными частями системы, используя фасилитативное поведение

Клиенты ожидают, что консультант станет сам "доказывать свою полезность" им.

Выводы

Первое, что мы заключили, — это то, что перед организационным консультантом стоит более трудная задача, чем перед терапевтом, ввиду проблем, касающихся "показа товара" и получения одобрения своих действий. Терапевт может сидеть с клиентом и на протяжении довольно долгих промежутков времени ожидать каких-то событий, и это может считаться хорошей терапевтической техникой. В условиях консалтинга подобное поведение вероятнее всего приведет к дискомфорту и ухудшению взаимоотношений в том случае, если консультант не сможет никак ответить на неизбежную реакцию раздражения со стороны системы-клиента. Высший пилотаж консалтинга — это вести себя уважительным (по отношению к клиенту) и в то же время подчиняющим образом. Именно тогда присутствие консультанта будет иметь особое влияние на успешное развитие взаимоотношений. В этих условиях, прежде чем требовать чего-то от клиента, необходимо "показать товар", однако это не проясняет того, что нужно показывать и как это сделать. Следует ли рано знакомить клиента с умозрительным и/или экспериментальным материалом? Следует ли уже на первых порах попытаться осуществить вмешательство на основе межличностных, "высококонтактных" взаимоотношений? Или же следует слегка "дать задний ход" и постараться сначала наладить обратную связь с целью получения со стороны системы-клиента информации о том, как тебя воспринимают и как к тебе относятся? Каким бы ни оказался сделанный консультантом выбор стиля поведения на ранних стадиях развития отношений, я убежден, что наиболее рациональной позицией была бы такая, при которой "показ товара" происходил бы свободно, просто и ясно, но в ходе самого процесса вокруг консультанта создавалась бы некоторая аура загадочности. Без "представления" обойтись нельзя, однако, оно, возможно, должно ограничиться кратким, вдохновляющим изложением программы предстоящих действий. Если консультант в высокой степени организован и рационален, то для того чтобы достаточно долго удерживать внимание и впоследствии оказаться способным "поставить" заключительные сцены, может не хватить "загадки". Если существует слишком большая загадочность или неопределенность, клиенты могут начать испытывать дискомфорт или, что еще хуже, начать проецировать на консультанта или приписывать несвойственные ему качества неустойчивости и некомпетентности. Без определенной ауры неизвестности, которая интригует, но не угрожает, обсуждение базовых правил и условий обеспечения эффективности работы может оказаться делом очень трудным. Это вполне может послужить аргументом против слишком сильного "демистифицирования" консульта-

ционного процесса. Те, кто работает, ориентируясь, по преимуществу, на клинический опыт, склонны недооценивать важность эффективного овладения началами организационной работы (в том случае, если они не являются хорошо подготовленными семейными терапевтами). Те же, кто исходит из концепции менеджмента, склонны к излишнему рационализму и с самого начала чрезмерно ориентированы на вмешательство, не утруждая себя возбуждением достаточного интереса к исследованиям не столь "линейного" характера.

Второй вывод состоит в том, что, если рассматривать роль интервента, семейная терапия и организационный консалтинг имеют между собой много общего. Если хорошо умеющему работать на индивидуальном уровне практику необходимо добиться успеха на системном уровне, умения и навыки организационного консультанта должны сочетаться с умениями и навыками терапевта. Современные теоретики "семейных систем" исходят в своей работе именно из такой точки зрения. В их подходах имеющиеся проблемы или симптомы рассматриваются как нечто второстепенное, в то время как внимание уделяется, по большей части, структурным аспектам взаимоотношений между терапевтом и клиентом и процессам происходящим в семье как системе. Их цель в том, чтобы обучить такие системы навыкам, необходимым для более эффективного функционирования в качестве организации. Тот терапевт, который не придает центрального значения вопросам, касающимся "чувства собственности", определения того, кто считается клиентом и что собой представляет полезный контакт, может добиться сдвигов в сторону развития, работая с каждым членом системы по отдельности, но ему не удастся улучшить организацию в целом. Между прочим, теоретики семейных систем могут предложить организационному консультанту чрезвычайно способствующие пониманию данных проблем инсайты и наметить новые перспективы для его работы; зачастую они достаточно творчески сочетают в своих подходах лучшие черты, присущие "работе сидя" и "работе стоя".

Третий вывод, который следует сделать из данного сравнения, заключается в том, что гештальт-терапия и связанные с ней высоко-контактные, эмпирические методы могут оказаться, если их правильно применять, очень полезными организационному консультанту. Хотя вмешательство на системном уровне подразумевает подход к системе как к рабочей единице — особое внимание здесь уделяется структурным, процессуальным и относящимся к результатам переменным, — заставить клиента заняться изучением этих вопросов возможно, если уметь в достаточной мере вызвать интерес или внимание со стороны клиента в процессе развития контакта. Присутствие и использование собственной личности имеют решающее

значение и представляют собой высший уровень развития умений, требующихся для такой работы; возможно, они даже более необходимы, нежели знакомство с технологией организационного развития. С другой стороны, недооценка базовых, нормативных методов и процедур, наделяющих организационную жизнь ее особыми, присущими только ей качествами, может иметь результатом то, что в присутствии консультанта будет наблюдаться излишек харизмы и творческой индивидуальности, или же оно покажется неуместным еще по каким-то причинам. Именно условия работы ограничивают область допустимых видов присутствия консультанта, и гештальт-терапия является одним из подходов к развитию полезных взаимоотношений, в котором производится обучение использованию собственной личности наиболее эффективными и адекватными способами. В сочетании с пониманием методов "работы стоя" он позволяет консультантам увеличить свой потенциал при налаживании взаимоотношений с системами-клиентами.

Следующий вывод состоит в том, что институционально управляемая психотерапия во многом сходна с принудительным участием клиентов в проектах организационного консалтинга. Когда решение суда или какое-либо другое юридическое лицо принуждает кого-то пройти курс терапии, означенный клиент находится в таком же положении, как и член рабочей группы, которого против его воли вынуждают принять участие в проведении некой программы. В этом случае перед терапевтом точно так же, как и перед организационным консультантом в условиях недобровольного участия, встает задача по предъявлению доказательств своей полезности. Главное различие между двумя этими ситуациями заключается в том, что члены организации часто испытывают чувство принадлежности к организации (синдром "хорошего солдата") и, в конечном счете, начинают принимать участие в предпринимаемом. В случае институционально направляемого консалтинга у клиентов с организацией как таковой связывается столько неприятных эмоций, что сам факт восприятия его в роли "агента" некоего учреждения ложится тяжелейшим бременем на плечи терапевта. Тот, кто когда-либо имел опыт консультирования больничного, клинического или тюремного контингента, должен был остро это почувствовать. Единственный способ преодоления этого барьера состоит в том, что терапевт начинает направлять всю свою энергию и все свои умения на развитие такого присутствия, которое бы престоупало пределы, обусловленные тупиковой ситуацией, возникшей во взаимоотношениях между клиентами и учреждением. Клиент должен быть вовлечен в поглощающие его внимание, вызывающие интерес отношения так, чтобы негативные чувства по отношению к учреждению отошли на задний план, уступив место почти героической борьбе за овладение смыслом

и ценностью интенсивного контакта, которая осуществлялась бы совместными усилиями терапевта и клиента. Из этого следуют ясные выводы в отношении ситуаций принудительного участия: в том случае если консультанту не удастся "охватить" участников и завладеть их вниманием, отношения, скорее всего, не сложатся и не смогут научить клиента ничему значительному.

Поясняющие примеры

Несколько примеров помогут нам конкретизировать вышесказанное. Эти примеры были получены в самых разнообразных условиях.

Случай первый

Президент крупного городского колледжа захотел встретиться со мной и еще с одним консультантом из Кливлендского Гештальт-Института для того, чтобы обсудить возможность проведения программы, касающейся его высшего административного состава и глав факультетов. После того как мы пару раз встретились с ним и двумя его подчиненными, стало ясно, что они представляли себе возможное вмешательство в виде кадрового развития. Иными словами, им нужно было, чтобы мы развили у определенной группы некоторые навыки, овладение которыми позволило бы укрепить сплоченность и улучшить сотрудничество среди лидеров организации. Еще нам дали понять, что среди администраторов и сотрудников факультетов имеется значительный разброс мнений в отношении того, каким курсом в дальнейшем следовать колледжу, а также относительно возможности объединения ресурсов путем исключения из учебного плана нескольких программ. Мы попросили разрешения начать с процедуры оценки того, как будущие участники относятся к своим проблемам и потребностям и какова их степень готовности предпринять усилия, направленные на развитие. Исходя из того, что колледж уже имел опыт кадрового развития, такой путь включения в ситуацию показался нам приемлемым. Оценивание планировалось в целях проверки и для того, чтобы убедиться, что выбранные сферы навыков и умений действительно воспринимаются в качестве важных большим числом участников. Проект был представлен примерно 25 человекам, присутствовавшим на собрании, которое предоставило нам возможность обрисовать наше видение ситуации и тот вклад, что мы могли бы внести в ее исправление. Мы попросили этих людей помочь нам и завершить незаконченные фразы в розданном каждому опроснике, а также принять участие в выяснении мнений небольших групп, на которые им следовало разбиться.

В терминах цикла контакта и с учетом проблемы определения клиента эта встреча могла быть рассмотрена как завершение "этапа работы" вместе с президентом и двумя его главными заместителями. Этому этапу положили начало первые заседания (фаза осознания), а кульминационным его пунктом следует считать разработку и ознакомление с планом проведения процесса оценивания сначала президента, а затем и всей группы. Это собрание также ознаменовало начало нового этапа работы с новой группой-клиентом. Ознакомление данной группы с нашим проектом было первым шагом в процессе обсуждения с расширившейся системой-клиентом того, как они нас воспринимают, в чем нуждаются и насколько готовы к осуществлению работы по развитию.

Процедура оценивания после обсуждения была одобрена группой. В ходе обсуждения большинство участников выразили позитивную заинтересованность в проведении работы по развитию, хотя некоторые из тех, кто играл в организации ключевые роли, предпочитали отмалчиваться. Мы собрали опросники и провели интервью. Результаты опроса мало прибавили к тому, что нам хотелось бы знать в отношении специфических зон развития навыков и умений. В качестве отклика мы получили общие, клишированные пожелания типа "потребности в большей влиятельности" и "улучшения коммуникации".

Также мы столкнулись — и в понимании этого нам особенно помогло выяснение мнений групп — с острой неудовлетворенностью тем, каким образом принимаются решения, а также общей политикой организации и процедурной стороной деятельности. Группа дала множество примеров того, когда принималось очевидное решение, которое так потом и не исполнялось или претерпевало изменения в ходе выполнения. Несмотря на возможность экстраполяции специфических умений и навыков, которые могли бы помочь улучшить процесс принятия решений, наши информанты в гораздо большей степени фокусировались на организационных вопросах, нежели на относящихся к индивидуальному развитию навыков менеджмента. Если бы эта группа вступила с нами в контакт перед тем, как мы поговорили с президентом, наша работа приняла бы другое направление.

Такое состояние дел неудивительно на взгляд опытного консультанта, поскольку так бывает довольно-таки часто. Но модель осознания, основанная на интерактивном цикле контакта и завершении этапов работы, дает ясно понять необходимость начала нового этапа работы: трем высшим руководителям и группе из 25 человек необходимо было поделиться своими мыслями и представлениями со всеми остальными, а также требовалось сделать попытку интеграции этих представлений и

превращения их в общее видение проекта, возможно, обладающего определенной ценностью. Исходя из доклада, направленного руководству и освещавшего наши общие заключения в отношении группы, были проведены несколько собраний с репрезентативной частью первоначальной выборки в качестве участников. В ходе собраний оформился план работы, которую следовало начать с некоторой вводной информации дидактического характера и упражнений по принятию решений. Вслед за этим планировалось проведение рабочих заседаний, в ходе которых участники применяли бы усвоенные навыки при решении проблем, обозначенных заранее и вынесенных на рассмотрение во время недельной программы обучения. Наш замысел также подразумевал разработку и проведение в жизнь плана действий, исполнение которого предстояло проверить на намеченном через несколько месяцев двухдневном заседании. Подход включал в себя как проведение программы развития индивидуальных умений и навыков, так и работу над организационными проблемами.

Я выбрал этот случай по причине того, что он представляет собой достаточно типичную ситуацию в организационном развивающем консалтинге. Гештальт-подход полезен тем, что создавшаяся ситуация рассматривается в нем под углом происходящих в данном случае процессов. Он напоминает консультанту о его/ее роли человека, способствующего возникновению осознания в пределах имеющейся системы и открыто прилагающего усилия к достижению поставленной цели. Более того, присутствие консультанта является фактором, оказывающим ключевое влияние на способность обсуждать вопросы работы со сложной системой-клиентом. В том случае если консультант не может вызвать доверия к проводимой им процедуре и интереса к тому, чему он мог бы научить группу, нередко его подстерегает поражение, а у системы-клиента остаются неприятные чувства от такой попытки справиться с разногласиями.

Случай второй

Данный случай показывает, как моя приверженность собственному подходу привела к прекращению консалтинговой работы и вызвала конфликт с клиентом, который длился затем на протяжении 8 лет. Сама ситуация и моя реакция на нее не являются из ряда вон выходящими. На этом примере можно увидеть, что консалтинг при условии множественной клиентуры иногда приводит к неудовлетворительным результатам. Кроме того, он лишний раз подтверждает необходимость в обеспечении сильного, ясного присутствия. Если в данной ситуации это оказалось

неприемлемым, следует сделать вывод о невозможности дальнейшей работы при таких условиях.

Данный случай имел место в ходе осуществления задания для американской международной корпорации. Руководитель группы попросил меня заняться команднообразовани­ем (сказав, что это дело будет очень тонкое) и осу­ществить вмеша­тельство с целью разрешения конфликта, работая с президентом и группой менеджеров высшего звена отдела в Латинской Америке. Двое высших руководителей были американцами, посланными возглавлять данный отдел; все остальные являлись местными менеджерами. Помимо конфликтов между двумя этими менеджерскими группами, группа в целом была очень недовольна явным вмешательством со стороны различных корпоративных групп. И руководителя группы, и президента я знал по опыту прошлой работы в этой компании, и оба они полагали, что я мог бы помочь в данном случае в связи с тем, что работал ранее в Латинской Америке и был знаком с фирмой.

Мои связи с корпорацией позволяли мне обращаться напрямую к главам отделов при разработке деталей задания, однако все проекты должны были получать одобрение со стороны вице-президента корпорации по человеческим ресурсам. После нескольких встреч с руководителями, включая поездку в зарубежный отдел, я добился подписания приемлемого для всех затрагиваемых сторон соглашения. Я должен был обсудить условия своего контракта с президентом данного конкретного отдела; на этот отдел должна была возлагаться ответственность за выплату вознаграждений и финансирование моих расходов, и я не был обязан как-то докладывать о своей работе штаб-квартире корпорации. Это соглашение удовлетворяло все стороны.

Последовавшая работа состояла из довольно-таки стандартных процедур: личные встречи со всеми местными менеджерами; "прогулки" по помещениям отдела; ознакомление высшего руководства со сведениями, полученными в ходе бесед; рабочие семинары по улучшению коммуникации и обращению к вскрытым проблемам и так далее. За шесть месяцев мы достигли замечательных успехов, особенно в том, что касалось более открытого обмена мнениями между экспатрированными и местными менеджерами и начала работы над несколькими значительными проблемами. Все эти менеджеры переживали моменты, когда я их поддерживал, и моменты, когда я выступал против. Было сделано несколько крупных шагов вперед, и хотя имели место и некоторые негативные события, группа желала продолжать работу дальше.

В это самое время вице-президент корпорации по человеческим ресурсам запросил у меня отчета о происходящем. Уступая давлению

экономического и политического характера, тогдашний глава администрации корпорации потребовал сведений об отделе. Я напомнил заведующему человеческими ресурсами чиновнику о нашем соглашении и о том что я не обязан снабжать его докладами. Он ответил, что не уверен, может ли он и дальше продолжать придерживаться условий данного соглашения' его начальство сочувствовало моему положению, но полагало, что от меня они могли бы услышать наилучший совет относительно возможных организационных изменений, затрагивающих данный отдел и тех, кто находился в нем на ключевых постах. На руководителя группы "надавили", пытаясь заставить его освободить меня от предусмотренного соглашением ограничения, и хотя он сопротивлялся, я понимал, что вскоре он окажется в безвыходном положении. Я продолжал стоять на своем и заявил, что единственным человеком, к которому они могли бы обратиться за информацией, был президент отдела. Я сказал, что даже если он бы и разрешил мне говорить, сделать это означало бы свести на нет все доверие, которым я пользовался у местных менеджеров. После нескольких недель колебаний президент сообщил мне, что мы все будем придерживаться условий соглашения, однако ценою того, что он не может позволить мне оставаться работать в отделе.

Главный урок, который я извлек из этого опыта, заключался в том, что я пренебрег важной частью системы-клиента. То, что мы заключили первоначальное соглашение, не позволяло рассматривать его в качестве окончательного. Наивно было ожидать, что прилежащие части организации останутся спокойны, пока я буду работать с одной из ее частей. Возможно, ошибкой было также требовать неподотчетности. (В другие периоды работы в данной фирме я просил людей не сообщать мне ничего такого, чего бы они не хотели сообщать руководству, поскольку я не гарантировал конфиденциальности.) В любом случае, занятая мной позиция позволяла мне творить чудеса на уровне зарубежного отдела, однако создавала проблемы на уровне корпорации.

Случай третий

Следующий случай служит примером ситуации, в которой подчиняющее себе присутствие может быть единственным способом "достучаться" до "сложного" клиента. Хотя это случай и не из практики организационного консультирования, он отображает тот момент, когда профессиональный помощник должен либо действовать, для того чтобы "захватить" клиента, либо потерять возможность воздействия на него.

На семинаре, проведем среди группы социальных работников и специалистов сходных профессий, работающих в агентствах одного индустриального города на Среднем Западе, одна из участниц стала с раздражением говорить о том, что гештальт-ориентация годится лишь для клиентов из среднего класса и для профессиональных помощников, но ничего не дает людям, работающим в социальных агентствах или в условиях госпиталей. Она рассказала о недавнем визите на дом к одному мужчине-клиенту, который, как только они приступили к дискуссии, выложил на стол пистолет. "Поймите, что проку во всем этом обмене опытом, высоком уровне контакта и тому подобных вещах, если на столе оказывается пистолет?" — с вызовом спросила она. Я ответил, что понимаю: нелегко сообразить, что следует делать в момент вроде этого, однако, если она не сможет каким-то образом "обойти" пистолет и "захватить" клиента, у нее не будет шансов оказать на него воздействие. Я спросил у нее, что она почувствовала и как поступила. Она ответила, что испугалась, однако не считала, что пистолет заряжен или что клиент пустит его в ход. Она продолжала брать интервью и на протяжении всего этого времени ни разу не смотрела на пистолет и не упоминала о нем. Я сказал, что это был разумный выбор при подобных обстоятельствах, но гештальт-подход предлагал другие стоящие варианты.

Одним из вариантов было бы сказать клиенту, что пистолет на время дискуссии следует убрать. Это не будет являться нападением на саму идею владения оружием, но, по крайней мере, даст понять, что пистолеты не должны быть частью взаимоотношений с клиентом. Другой альтернативой было спросить клиента, чего он хочет добиться тем, что выкладывает на стол пистолет. Оба выбора выдвигают пистолет на передний план, что грозит потенциально серьезными последствиями, но при этом являются попытками заставить клиента общаться с консультантом на более высоком контактном уровне. Возможно, безопаснее было бы встать и уйти, заявив клиенту, что вернетесь тогда, когда он будет готов разговаривать без оружия. Однако существует опасность того, что когда вы вернетесь, пистолет опять окажется на столе, и вам придется вновь повторять всю процедуру ухода и возвращения, а это грозит ослаблением вашего влияния, так как клиент поймет, что может вами манипулировать.

Четвертый вариант состоит в том, чтобы попросить подержать пистолет на время беседы. Это также содержит в себе опасность расстроить клиента, поскольку вы угрожаете его контролю над ситуацией. Помимо того, это может быть нарушением ваших границ и не совпадать с вашими ценностями.

С моей стороны было бы самонадеянно указывать другому человеку, что ему делать в ситуации подобного рода. Однако я твердо знаю, что единственный способ оказания какого-либо воздействия состоит в том, чтобы иметь сильное присутствие и избегать морализаторства, наставлений или притворяться, что все просто замечательно и что вы можете продолжать работать вместе, как будто ничего и не случилось. Этот клиент, по всей вероятности, большую часть жизни был не в ладах с государственными институтами, и его действия являются формой стандартного ответа этим институтам. Я бы сделал все, что в моих силах, с учетом, конечно, собственной безопасности для того, чтобы выбрать такую линию поведения, которая бы заставила клиента прислушаться ко мне. В идеале я дождался бы момента, когда мог бы сказать что-то вроде: "Послушай, эта твоя пушка, может, и годится для всей остальной твоей жизни, но в отношениях между нами — это чепуха. Тебе придется иметь дело со мной. С пистолетом или без пистолета, ты вынужден разговаривать со мной".

Продолжать встречу, не обращая внимание на оружие, может быть мудрым выбором — в конце концов, вы даете понять клиенту, что не боитесь оставаться, даже видя оружие, — но для того, чтобы затронуть клиента на более глубоком уровне, требуется большее.

Заключение

Эта глава была посвящена взаимоотношениям клиента и консультанта. Особое внимание уделялось взаимным ожиданиям и тому, что с ними делать. Была предпринята попытка рассмотреть некоторые процедурные и структурные вопросы и то, как присутствие влияет на способ разрешения консультантами этих вопросов. Видя в работе организационного консультанта череду постоянных переговоров с множественной клиентурой, практик становится готовым мыслить в терминах интерактивного цикла контакта, используя его в качестве постоянного критерия. Он не оказывается вовлеченным в один-единственный поток: осознание — мобилизация энергии — действие — завершение и замыкание. Скорее уж, его работа может рассматриваться как попытка справиться с сериями циклов, перекрывающих друг друга в ходе выполнения задания. Контраст между психотерапией и организационным консультированием помогает осветить некоторые из этих вопросов и их значение.

10

Маргинальность, автономия и аффиляция: зыбкое равновесие

Маргинальная личность

Тот, кто по воле рока вынужден жить сразу в двух обществах с не просто различными, но враждебными друг другу культурами.

Стоунквист(1937)

Маргинальная личность

Маргинальность характеризуется такими личными качествами, как нейтральность, непредубежденность и способность адаптироваться к новым условиям при обработке информации; маргинальные личности процветают в эпохи противоречий, неопределенности и напряженности.

Циллер(1973)

Маргинальность и работа на границе

Основное положение гештальт-терапии гласит, что изменение или обучение происходит на границе между усвоенным индивидом или группой знанием и тем, что пока ему неизвестно. Мы говорим, что настоящая работа по осуществлению изменений начинается "на границе". Роль консультанта состоит в действиях с границами. Эффективным считается консультант, работающий на границе в силу того, что он или она являются членами группы, отличной от группы клиентов. На языке консалтинга этому явлению дается имя маргинальное™, и тот, кто берет на себя такую роль, должен действовать

с учетом необходимости ликвидировать разрыв между двумя культурами, их различающимися ценностями и нормами.

Способность постоянно оставаться на границе дается чрезвычайно трудно. Для того чтобы эффективно работать, консультант должен уметь выказывать и использовать свои отличия, в то же время оставаясь "приемлемым" партнером в глазах "чуждой" ему системы-клиента. Если его отличие от системы минимально, отношения между клиентом и консультантом грозят стать в высокой степени конфлюэнтными. Если же консультант слишком сильно отличается от системы, их взаимоотношения окажутся полны непонимания или обернутся конфликтом. Наиболее приемлемой позицией представляется та, в которой бы поддерживалось равновесие; консультант налаживает связи с системой, однако, ясно дает понять, что не является ее частью и что он сам себе господин. Это дает ему возможность стать влиятельной силой, воздействующей на систему. Это равновесие сложно описать, но оно достигается за счет соблюдения следующих условий:

1. Консультант кажется клиенту заслуживающим симпатии, он не испытывает дискомфорта, пока тот работает внутри системы; консультант хорошо "вписывается" в нее, несмотря на свою "чуждость".

2. Отличительные особенности консультанта вызывают со стороны системы интерес и притягивают ее; клиент ощущает, что присутствие человека из другого "мира" побуждает его к определенным действиям.

3. Консультант полностью открыт для взаимодействия с клиентом, "доступен" ему, не являясь в то же время "покровителем" или "приятелем".

"Граница" — это термин, используемый для обозначения того феноменологического момента, когда одна сущность воспринимается отдельной или отличной от другой. Этот опыт концептуализируется в виде линии, обода или мембраны, служащих в целях разграничения того, что ассимилируется "я", и того, что им не ассимилируется. Слово "граница" является термином, которым мы пользуемся, чтобы привести в действие знание о том, с чем мы можем контактировать и чего мы не в силах коснуться. Обладать границей любого рода означает определить или установить рамки взаимодействия (контакта) между собой (индивидом или системой) и окружающим миром. Поэтому, если я не могу заставить себя есть определенную пищу, такую как, например, угря или осьминога, но, тем не менее, хочу дотронуться до этой пищи, я устанавливаю определенную границу между собой и этой пищей. Подобным же образом, если я способен испытывать чувство гнева, но не могу его выразить, я определяю границу моего контакта с этим чувством. На

уровне более крупных систем мы можем обратиться к тому, как люди сотрудничают и взаимодействуют между собой, рассмотрев эти процессы с точки зрения феномена границы. Если член некоей группы видит, что, когда он или она выражает новую идею, к нему не прислушиваются, или если он/она никак не может добиться от другой группы нужных сведений, мы станем рассматривать такие виды контактов как особые случаи "конфликта на границе", не обязательно подразумевающих то, что какая-либо из участвующих сторон в чем-то ведет себя неправильно. Мы просто отмечаем текущее положение, возможные контакты, в данный момент доступные системе. Таким образом, граница является относительной величиной, характеризующей имеющийся уровень отношений между достаточно раздельными объектами или людьми. Когда кто-то говорит: "Я не могу понять, где кончается наш отдел, а где начинается их", — то этот человек признается в смещении границ. Более того, необходимо рассматривать эти уровни как составляющие динамического процесса, а не как застывшие структурные элементы. То, что определяет наше состояние сегодня, завтра может оказаться ни при чем. Однако, если участвующие стороны не обладают определенным осознанием в отношении созданной ими границы, им никак не удастся изучить или изменить ее. Это лишний раз подтверждает, что, пока не повысится уровень осознания создавшейся ситуации, нечего и думать о том, чтобы пытаться ее изменить.

Когда мы говорим, что обучение или изменение происходят на границе, мы имеем в виду, что эти процессы имеют место вследствие изучения таких вещей как чувства, исходные предположения и фантазии, которые поддерживают существование на границе. Только вступая в противоборство, противостоя этой линии — которая может оказаться линией обороны или чем-то вроде опоры, — и, проверяя ее в разных местах для того, чтобы увидеть, нет ли где-либо лазейки, сквозь которую можно проникнуть, или напряженного участка, мы можем воспринять новый опыт, который ранее избегался нами или был нам неведом. Поскольку такое изучение происходит при содействии объективного, предположительно нейтрального фасилитатора, занимающий маргинальную позицию консультант лучше всего подходит для того, чтобы помочь клиенту осуществить это предприятие. Однако маргинальные роли по природе своей заставляют человека, принимающего их на себя, испытывать стресс. Помимо необходимости постоянно уделять внимание отслеживанию и поддержке разнонаправленной энергии клиента, существуют проблемы связей между членами группы, противоречащих ценностей и ответственности за исход.

Проблемы маргинальных ролей

Маргулис (1978) обозначил три критически важных для эффективного поведения в пограничных ролях пункта: включенность, ответственность и одобрение. Включенность относится к степени встраивания, "впутывания" консультанта в систему-клиента или же определяется мерой его обособленности. Проблема в данном случае состоит в том, чтобы решить, насколько чутко следует прислушиваться к потребностям клиента и в какой мере следует их удовлетворять. Одно из возможных решений заключается в том, что консультант обращает внимание на широкий спектр потребностей клиента и пытается учесть все вопросы, над разрешением которых бьется система. Противоположное решение предполагает, что консультант обращается лишь к особому, узкому кругу вопросов, заданных в условиях контракта. Проблема ответственности относится к тому, кто владеет инициативой, и к той из участвующих сторон, которая принимает на себя ответственность за каждый аспект проекта. Решение дилеммы может заключаться в принятии на себя всей тяжести ответственности за исход и достижение целей и/или за большую часть работы, если не за всю работу, над проектом. Альтернативой этому служит принятие на себя ответственности лишь за усиление осознания и предоставление системе-клиенту права самой выбирать направление действий. Проблема одобрения относится к принятию системой консультанта как личности. С одной стороны, можно поддерживать минимум личных контактов и восприниматься системой как чужак; с другой стороны, можно стать членом группы-клиента.

Маргулис подчеркивает, что консультанту, действительно принявшему на себя пограничную роль, для того чтобы справиться с этими дилеммами, необходимо быть способным оставаться в состоянии постоянного напряжения, проявлять гибкость и навыки "канатоходца". При разрешении проблемы включенности консультант не становится ни "сторонником", ни "посторонним" человеком. Вместо этого он старается прийти к такой сбалансированной точке зрения, когда оба этих состояния могут восприниматься с одинаковой степенью приемлемости. Подобным же образом разрешается и несложный вопрос владения инициативой: он рассматривается как потребность в определении ответственного лица в каждом конкретном случае. Проблема одобрения (принятия) может быть решена следующим образом: вначале консультант кажется чужаком, но затем он начинает приближаться к статусу "члена семьи", так и не достигая его. Для того чтобы прийти к этим решениям, требуется изрядно потрудиться, неусыпно следя за происходящим. Это означает жизнь, постоянно наполненную стрессами и неопределенностью, жизнь в условиях, не соответствующих пристрастиям

и потребностям консультанта. Нелегко каждый раз правильно понять, какого рода вмешательство окажется полезным, а какое — нет. Мягкость и настойчивость должны гармонично сочетаться в личности консультанта, так чтобы он заботился о системе, но "изнежил" ее и не заставил саму выкарабкиваться из трудностей, тогда как требуется лишь осуществить необходимую поддержку в виде вмешательства. И наконец, для того чтобы постоянно пребывать в положении одиночки или изолируемого, находясь при этом в самом центре внимания и активно взаимодействуя с клиентами, требуется находить для себя в маргинальной роли определенное удовольствие и комфорт. Все это невозможно без полного осознания и понимания идеи пограничной роли и того, каким образом на границе происходит изменение. Также важно понять, как личные потребности консультанта — особенно в аффилиции и автономии — могут помешать ему, если не обращаться с ними адекватно, оставаться "на краю". Этот вопрос будет еще раз поставлен позднее.

До сих пор мы, в основном, обсуждали проблемы маргинальное™. Следует сказать несколько слов и о ее позитивных аспектах. Возможно, наиболее ценным ее следствием является необходимость постоянно оставаться начеку, сознавать происходящее вокруг и быть готовым к принятию гибких мер, если того потребует ситуация. Эта бдительность и те трудности, с которыми сталкиваются "маргиналы" при попытках встроиться в модальную культурную группу, уподобившись ей, удерживают их от слияния с системой-клиентом. То, что кажется готовностью к перемещению в различных направлениях, вполне вероятно, проистекает из ощущения "неприкаянности", "бездомности" или оттого, что человек чувствует себя не в своей тарелке, когда занимает устойчивое положение или помещается в легко понятную социальную ячейку. Чтобы оставаться внимательным, требуется прилагать усилия, но этот труд окупается появлением тонко развитой способности к наблюдению в противовес возможному конфузу или опасности. Это та награда, которая ожидает консультанта за все тяготы жизни и работы на границе, и заработать ее нелегко.

Для пояснения тех трудностей, которые неизбежно встречаются при длительном пребывании на границе в ситуациях консалтинга, я отобрал три случая.

Случай первый

Этот случай освещает общую проблему работы с членами системы-клиента, ценности которых значительно отличаются от ценностей консультанта или вызывают личную неприязнь, либо не располагают к

действиям, которые кажутся консультанту жизненно необходимыми для успеха проекта. В данном случае я работал совместно со штатным консультантом над проектом, затрагивавшим большой отдел крупной компании. Мой штатный напарник не питал симпатий к стоявшему во главе этого отдела вице-президенту, и после нескольких месяцев работы над проектом он начал отпускать при мне унижительные реплики в его адрес. Он избегал контактов с вице-президентом и затрачивал огромное количество времени на работу с его подчиненными и людьми одного с ним ранга в попытке "обойти его стороной", добиваясь мер в пользу проекта. (Штатный консультант хорошо устроился в этой корпорации: он отчитывался перед тем же высшим должностным лицом, что и вице-президент.) Я наблюдал за происходящим на протяжении нескольких недель, а затем высказал ему свои наблюдения. После того как я допытался, что же мешало ему работать с вице-президентом, я сказал, что вносить в работу личную неприязнь к данному руководителю и избегать его было бы непозволительной роскошью. Я работал с консультантом, чтобы у него повысился уровень осознания того, что он делает, и последствий его действий, но я ни в коей мере не поощрял его к продолжению такого поведения. На мой взгляд, вопрос личного отношения к руководителю-клиенту и принятия его стиля или идеологии не относится к нашей работе. Ему следовало либо работать с вице-президентом — показывая ему, что его поведение снижает уровень эффективности организации, и пытаясь так воздействовать на него, чтобы тот изменился, — либо вообще отказаться от задачи. Вступив в конфронтацию, я вел себя очень агрессивно, частью потому, что ситуация не позволяла мне вступить в контакт с указанным руководителем, частью из-за того, что ответственность за развитие штатного консультанта лежала на мне. Мой напарник почувствовал себя в результате этой конфронтации весьма неловко, однако поведение его за последующие недели изменилось мало. Так уж случилось, что вице-президент покинул фирму несколькими месяцами позже, а с ним исчезла и вызванная им проблема.

Легко было бы заключить, что трудность данной ситуации состояла в том, что вице-президент не участвовал в финансировании проекта организационного развития — идея проекта была разработана президентом и главным вице-президентом фирмы. Однако суть в другом. Работать на границе значит иметь дело с тем, что дает вам клиент. В данном случае это означало забыть о своих личных предпочтениях, работая с вице-президентом. Это было необходимо, поскольку иначе невозможно было побудить его выразить свои чувства, догадки, фантазии и т. д. Поэтому нельзя оставаться беспристрастным, если в ситуации

консалтинга вам что-то или кто-то не нравится. Значит, требовалось поговорить с вице-президентом, обсудив с ним сложность выполнения работы, при которой нельзя рассчитывать на сотрудничество. Истинно маргинальная личность не должна ожидать одобрения и принятия любой другой базовой установки, кроме той, что работа на границе рассматривается как идущая во благо системе-клиенту.

Случай второй

Около 17 лет тому назад моего партнера и меня попросили провести в целях обучения крупное вмешательство в производственной фирме "Форчун 100". Цель нашей работы состояла в том, чтобы ознакомить большое число менеджеров среднего звена с "текучкой" рабочей силы и обучить их концепциям и методам участливого менеджмента. Высшее звено руководства выступило с инициативой проведения этой программы в качестве реакции на проблемы, касающиеся продуктивности и мотивации, которые возникли вследствие в высшей степени авторитарного стиля руководства. Обсуждая условия нашего контракта, мы сказали, что не думаем, что такой подход сам по себе окажется достаточным для появления каких-либо значительных перемен, но что мы согласны начать с него. Мы заявили, что хотя наши семинары и повысят уровень осознания каждого менеджера по отдельности, настоящие изменения потребуют гораздо больших усилий на уровне системы. Руководители организации-клиента ответили, что в дальнейшем они станут оказывать поддержку другим программам, если сначала мы проведем данные семинары, которые, по их мнению, являются максимумом того, что могла на данный момент воспринять система. Мы согласились на эти условия, разработали и провели пилотажную проверку программы, которая вылилась в высоко результативный семинар, посещаемый на протяжении первого полного года вмешательства примерно 450 менеджерами. За это время мы хорошо познакомились с культурой и членами этой организации и поняли, что имеющийся уровень вмешательства был именно тем, какой мы могли на данный момент успешно поддерживать. Мы работали на начальной стадии усиления осознания, и система казалась не готовой к большему.

Прошло еще два года: мы продолжали вести этот семинар, но чувствовали, что затратив столько времени и денег, организация была вправе рассчитывать и не на такие скромные результаты. Поэтому мы начали предлагать перейти к следующим шагам, таким как работа на семейном уровне, а также поиск и решение структурных и мотивацион-

ных проблем. Также мы выдвинули предложение провести полную оценку всех усилий по обучению фирмы и разработать новую программу, которая должна была занять место нашего семинара. Нам вежливо ответили, что наш семинар был самой лучшей программой во всей корпорации — чуть ли не самой лучшей за всю историю ее существования — и что нам следует продолжать работать в том же духе еще несколько лет. Мы наткнулись на глухую стену непонимания и нежелания рассматривать какие-либо иные возможности, помимо имеющейся.

Опытный консультант по организационному развитию точно знает, что ему следует предпринять, если он когда бы то ни было столкнется с подобной ситуацией. Иногда она возникает из-за того, что он пытается работать не на том уровне или участке организации-клиента. В других случаях это происходит по причине того, что консультанты рассматриваются только лишь как "учителя" или специалисты по индивидуальному развитию, а не как эксперты по реформам в организациях. С точки зрения работы на границе, важно понять, что наше резкое выступление было чем-то вроде проверки возможности изучения и "растяжения" сферы ценностей, базовых посылок и интересов клиента. Мы пытались "нарушить границу", ту самую границу, которую мы лично помогли закрепить, согласившись на работу в фирме. В целях дальнейшей проверки создавшегося положения мы могли попытаться обойти имеющиеся препятствия, что привело бы к еще большему нарушению границы. Однако мы решили этого не делать и продолжали проводить семинар. Хотя в пользу такого решения имелось несколько причин (включая то, что доходы от этой программы экономически поддерживали нас самих и еще пять университетских факультетов), данный выбор привел к тому, что мы уже больше не находились на границе, а, в сущности, превратились в часть системы-клиента. Продолжение семинарских занятий существенно снизило потенциал, который на тот момент существовал для осуществления перемен. Оставалось надеяться лишь на то, что оставаясь в системе, мы могли дождаться новой возможности проведения проверки и предпринять более мощные реформаторские усилия. Если мы исходим из предпосылки, что решение измениться должно исходить от самого клиента, то это будет считаться вполне оправданной позицией, но тогда не следует питать иллюзий о том, что такая работа приведет к значительным переменам. Если бы мы порвали отношения с клиентом, это вызвало бы более сильное беспокойство и скорее приблизило бы то изучение системы, которого мы добивались. Из этой дилеммы не так-то просто найти выход. (В конечном счете, мы все-таки добились проведения программы интенсивного командообразования в одном из отделов данной

компании, а мой бывший коллега все еще консультирует эту фирму в определенных областях. Наши семинары продолжались еще семь лет, прежде чем прекратились.)

Случай третий

Недавнее происшествие, имевшее место в ходе осуществления годичной программы командообразования в одном из отделов фирмы, специализирующейся на выпуске наукоемкой продукции, демонстрирует необходимость постоянного контроля за границами. Штатный консультант по организационному развитию, я и еще один внештатный консультант с многолетним опытом работы в этой системе были приглашены для разработки внутренней программы обучения небольшой группы менеджеров, которым, по мнению руководства, необходимо было "подтянуться" в таких областях, как финансовый и бизнес-анализ, а также проективный менеджмент. В ходе планирования программы семинарских занятий, которая бы представляла проблемы отдела и собранные о нем сведения в качестве "случаев" или "учебных ситуаций", двое из нас решили сделать некоторые оговорки, поставив свои условия проведения вмешательства, призванного добиться тех изменений, которые желал видеть президент, когда финансировал нашу программу. В особенности нас беспокоило то, что те люди, которые занимали тогда соответствующие должности, не подходили им, и что даже интенсивные усилия по развитию не могли заставить их изменить свое поведение в желаемом направлении. Все трое из нас признавали, что культура данной организации не способствовала осуществлению перемен, поскольку техническая изощренность ценилась в ней гораздо выше, нежели деловая проницательность. Вдобавок недавняя реорганизация укрепила в людях сопротивление кадровому перераспределению, которое выглядело тогда для них делом сомнительным.

Мы решили встать в оппозицию президенту, сообщить ему о нашем беспокойстве и проверить, готов ли он к рассмотрению этого вопроса, несмотря на то, что это значило бы поставить под вопрос эффективность некоторых менеджеров, которых он считал хорошими специалистами. Наша позиция заключалась просто-напросто в том, чтобы разработать и провести семинары, но при этом он должен был бы одновременно провести тщательную оценку слабых и сильных сторон менеджерского состава и уточнить свои непосредственные требования и требования на будущее. Это, сказали мы, будет включать в себя последовательно осуществляемое планирование и возможность привлечения менеджеров извне.

В наших нынешних целях анализ этого инцидента, с точки зрения маргинальное™ и работы на границе, более важен, нежели окончательный итог нашего вмешательства. Поднять вопрос о компетентности менеджеров и мнении организации о путях повышения производительности их труда было равноценно признанию нашей неудовлетворенности положением, согласно которому обучение решало проблему. Как и во втором случае, это поставило под вопрос уместность границы, относящейся к развитию сферы менеджмента, и было попыткой форсировать выработку новых гипотез и пересмотра диагноза проблемы. То, что мы в тот момент уточняли границу, стало ясно только после того, как мы вызвали у президента реакцию на наши заявления, сопоставили его ответ с нашим мнением и так далее. Нарушая старую границу, консультант стремится обозначить в качестве возможной новую.

Разница между этим случаем и предыдущим состоит в том, что в данном случае мы продолжали дискуссию с президентом до тех пор, пока не достигли соглашения, позволявшего нам начать одновременно проведение семинаров и осуществить подробную оценку умений и перспектив менеджеров. Мы сошлись на том, чтобы завершить оценивание еще до окончания семинаров для того, чтобы проект возможных изменений был уже сделан, даже если и не осуществлен до тех пор, пока президент не окажется готовым к этому шагу. Читатель, который, возможно, видит в этом обмене процесс переговоров, будет способен принять во внимание то, что в ходе переговоров всегда происходит работа на границе, обсуждение возможных решений проблемной ситуации. Позднее оказалось, что дата начала проведения семинаров была по различным причинам отсрочена, однако последовательное планирование продолжало осуществляться.

Маргинальность и стресс консультанта

В вышеприведенных случаях консультант переходил из состояния относительного комфорта и стабильности к состоянию нестабильности и неопределенности. Перед каждым инцидентом взаимоотношения консультанта и клиента протекали гладко, в основе их лежали соглашения и контракты, которые были достаточно четко определены и принимались обеими сторонами. Благодаря сомнению в таком понимании, явно или неявно выраженном, консультант становится силой, побуждающей клиента к самоизучению и потенциальному изменению. Однако для всякого, кто действует в рамках маргинальной роли, нарушение или проверка на

прочность status quo чреваты опасностями и затруднениями. Необходимо справляться с отвержением, возникающим тогда, когда ваши вопросы игнорируют или прямо высказывают по поводу них свое неодобрение, особенно если это происходит часто. Тяжело раз за разом встречать отпор и оставаться связанным с системой, в которой состоишь лишь маргинальным членом. Естественно, что консультанты, сталкивающиеся с таким сопротивлением, начинают подвергать сомнению свое влияние на систему и спрашивать себя, что же с этим делать. Следует ли снова и снова пытаться заручиться желаемым вниманием клиента? Следует ли сделать еще одну-две попытки и затем двигаться дальше, оптимистически предполагая, что реакция клиента только лишний раз подтверждает текущую оценку его готовности к изменениям. Или же следует упрямо окапываться на своих позициях с риском потери клиента в случае отсутствия ожидаемой реакции? Для того чтобы разрешить эту дилемму, не существует простых ответов или четких указаний. Более того, это не разовое, случайное явление в консультантской практике; это основное, периодически происходящее событие, возникающее в условиях динамичного взаимодействия между представителями двух разных культур. Компетентный консультант научается осуществлять взаимодействие с "проверкой границ", но знает при этом, что для этого требуется раз за разом мобилизовывать свою энергию и способность действовать в состоянии напряжения или тревоги. Сама сфера его деятельности такова, что заставляет его действовать вопреки неопределенности и возможности конфликта почти каждодневно. Как предположили Циллер (1973), Браун и др. (1977) и Маргулис (1978), такие маргинальные роли, какие имеют место в случае "внешнего" консультанта, по всей видимости, привлекают тех, кому такой стресс по душе или же тех, кого он наполняет энергией. Весь фокус в том, чтобы научиться самоподдержке, выступая в этой роли.

Что делать с собственной маргинальностью

Пытаясь представить себе воздействие маргинальности на консультантов, полезно посмотреть на то, как они осуществляют свою профессиональную деятельность и как добиваются связанных с работой изменений. Маргинальные роли, как правило, не обладают набором четко определенных установленных моделей, которым располагают социально-центральные роли. Это в особенности относится и к сравнительно новой роли консультанта по организационному развитию. Как следствие этого, задача преодоления маргинальности требует разрешения проблем с карьерой и личной

заинтересованности в нахождении идеального образа жизни и действий весьма отличного от пути, по которому обычно следуют представители менее маргинальных консультативных профессий, такие как праведы и адвокаты. Для выяснения этой проблемы необходимо, среди прочего, ответить на следующие вопросы.

- В чем будут состоять преимущества и недостатки независимого консультирования, если сравнить его с консультированием, осуществляемым членом консалтинговой группы?
- Если кто-то действует в рамках маргинальной роли, то к чему он относится как к центру?
- Какова действительная сила воздействия внешнего консультанта?
- Как достичь равновесия между личными интересами и обязательствами перед организацией?
- Если кто-то видит себя, по существу, частным лицом, то в чем тогда состоит смысл сотрудничества?
- Если кто-то привык ощущать себя одним целым с организацией, то следует ли ему в целях усиления индивидуальности отколоться и начать работать самостоятельно?
- Может ли внутренний консультант добиться такой маргинальности™, которая позволяла бы ему стать действительно эффективным?
- Какая из двух ролей, внутренняя или внешняя, сулит большее личное счастье? В какой из них человек может достичь лучшего самовыражения?

Практики, задававшиеся этими вопросами, предположили, что определенной силы стресс может являться постоянной составляющей их работы. Как было указано, консультанта должны волновать проблемы клиента, однако ему не следует слишком сильно винить себя за их возникновение. Точно так же, система-клиент обязана "принять" консультанта, однако тому вовсе не обязательно записываться в ее члены. Работа в таком напряжении приводит к стрессу, и испытываемый вследствие него дискомфорт вынуждает консультантов задаваться вышеперечисленными вопросами. Не существует ответов, которые могли бы уничтожить самое настоящее бремя постоянного пребывания на границе. Такой поиск не может привести к возможному решению, которое бы уменьшало потребность в использовании маргинальности в качестве мощного средства воздействия. Возможно, более плодотворным было бы рассмотреть эти вопросы и возникающие в результате изменения в стиле работы как попытку получить большую поддержку для продолжения работы в качестве консультанта,

нежели как усилие, направленное на нахождение более спокойного или гармоничного образа жизни.

Консультанты обеспокоены поиском профессиональной "правильности", и этот поиск становится предметом постоянного изучения и заслуживает исследования. Причина этого в том, что он фундаментально связан с трудностью удовлетворения базовых потребностей в автономии и аффиляции для тех, кто занимает маргинальные позиции. Хотя эти потребности и носят всеобщий характер, роль консультанта никогда вполне не допускает их удовлетворения. Тот, кто осуществляет консалтинг организаций, стремится присоединиться к определенной группе, однако во взаимоотношениях с клиентом возможна лишь ограниченная аффиляция. В действительности вполне может быть, что эта роль выбирается в значительной степени потому, что позволяет человеку добиться определенной аффиляции, сохраняя при этом ощущение того, что потребность в автономии не была по ходу дела ущемлена. Сохранение хрупкого равновесия при одновременном поддержании подчиняющего присутствия означает, что, работая, человек временно отказывает себе в полном удовлетворении как потребности в аффиляции, так и потребности в автономии. Мы можем видеть, что происходит, когда это равновесие оказывается нарушено. Если взаимоотношения с клиентом складываются исключительно хорошо, от обеих сторон исходит теплота и готовность к согласию, существует опасность того, что консультант станет высококонфликтным по отношению к системе. В некоторых случаях это приводит к принятию предложения работы в фирме-клиенте. Если же консультант чрезмерно обеспокоен сохранением независимости и проводит между собой и клиентом очень жесткие границы, он может выглядеть надменным, оставляющим без поддержки, даже чужаком.

Уравновешивание потребностей в автономии и аффиляции (присоединении)

Стоит более пристально взглянуть на определение потребностей в аффиляции и автономии, соотнося их с ролью консультанта. Для краткости я стану обозначать потребность в автономии "работой в одиночку", чтобы подчеркнуть сильное желание самому контролировать собственный образ действий и жизни вообще и минимальную потребность подстраиваться под желания или предпочтения других. О потребности в аффиляции я буду говорить как о "работе замужем", чтобы отразить сильное стремление к обретению чувства принадлежности, к координированным усилиям и к осознанию того, что личное подчинение в определенной мере может быть

выгодно и поэтому с ним стоит согласиться. Следование каждому из этих направлений в контексте профессиональной практики имеет как некоторые явные преимущества, так и недостатки.

Таблица 10-1. Преимущества и недостатки "работы в одиночку" и "работы замужем".

<i>Потребность в присоединении (Работа "в тесном союзе")</i>	<i>Потребность в автономии (Работа "в одиночку")</i>
<i>Что это дает вам</i>	
Чувство принадлежности.	Мало что связывает.
Идентификация с чем-то большим, чем вы сами.	По причине своей уникальности получаете возможность более широкого обзора.
Можете делать вещи, с которыми одному не справиться.	Можете осуществлять собственные планы, быть более "эксцентричным".
Чувствуете себя частью целостного образа организации.	Контролируете собственное время, выбор задачи и т. д.
Больше возможностей увидеть отдаленные последствия.	Не приходится соответствовать желаниям большого количества людей и искать их одобрения.
Наличие системы поддержки.	
<i>Цена, которую вы платите</i>	
Необходимо иметь дело с другими людьми, отвечать перед ними.	Возможное одиночество; вас мало поддерживают.
Меньше контролируете собственное время.	Приходится заниматься более мелкими делами.
Решения должны соответствовать желаниям других и/или одобряться ими.	Креативность ограничена рамками собственных умений и представлений.
Обязательства (зависящие от "хорошего" и "плохого").	Ухудшается понимание отдаленных последствий и других людей.
Давление, предполагающее, что вы должны будете приспособиться.	Сложнее охватить взглядом общую картину.

Как указано в таблице 10-1, некоторые недостатки "работы в одиночку" могут быть компенсированы "работой замужем", а цена, которую приходится платить за "работу замужем", снижена путем "работы в одиночку". Отсюда

легко заметить, что восприимчивые люди с высокими ожиданиями теснее соприкасаются с преимуществами и недостатками выбранного ими определенного направления как раз тогда, когда они уже многого добились для удовлетворения своей потребности. Выгоды начинают восприниматься более четко, однако и издержки точно так же приобретают болезненную очевидность.

Установление компромисса между потребностями в автономии и аффиляции может выглядеть как частые перемены, осуществляемые консультантами по организационному развитию в рабочей или профессиональной сфере,¹ особенно при смене внутренней роли на внешнюю. С 1970 года я заметил, что большое число "внутренних" консультантов и/или соотносящихся с ними менеджеров по человеческим ресурсам уволились из своих организаций для того, чтобы стать независимыми консультантами после того, как 10-20 лет проработали лишь в одной или двух организациях. Возможно, воодушевленные движением 60-х годов за развитие человеческого потенциала, эти люди выражали растущую неудовлетворенность организационной жизнью и стремление к большему индивидуальному выражению. Многие из тех, кто осуществил такой переход, получили большую поддержку в области профессионального развития со стороны своих организаций, включавшую в себя длительные отпуска для повышения квалификации и сотрудничество с внешними консультантами по месту работы. Они увольнялись в то время, когда их ценность для организации могла быть наивысшей.

Около 20 из них были людьми, которых я узнал в ходе совместной работы с ними и их организациями. Будучи убежден в том, что действительный прогресс не возможен без одаренных "внутренних" консультантов, я был разочарован, увидев, что мои коллеги ведут себя так, будто внешняя роль более приятна для осуществления их профессиональной деятельности. В свободном консалтинге они увидели большие возможности для влияния и большую личную свободу. Интересно отметить в связи с этим, что эти люди перешли на роли с большей маргинальностью. Согласно открытиям Брауна и Коттона (1975), во "внешних" консультантах маргинальность проявляется сильнее, чем во "внутренних". Также они обнаружили, что чем дольше "внутренний" консультант остается в данной роли, тем больше вероятность того, что его или ее чувство маргинальноеTM усилится.

Хотя за последние 15 лет и наблюдался некоторый переход от внешних ролей к внутренним, в данном направлении сдвиги оказались куда менее значительными. Очевидно, те, кто сменяет роли, ищут большую автономность и меньше беспокоятся по поводу своей потребности в аффиляции, которая скорее была бы удовлетворена, если бы человек стал членом организации,

внутри которой он осуществлял бы свою профессиональную деятельность. Однако потребность в аффилиции не исчезает; она должна быть удовлетворена так или иначе.

Имеющийся ныне громадный интерес к работе в сообществах консультантов означает, в связи с вышесказанным, новый виток развития. Динамическая версия этого обнаруживает себя в значительном числе сообществ, образованных независимыми специалистами по организационному развитию — теми самыми людьми, что ранее отказались от аффилиции по отношению к организациям, — вместе с некоторыми молодыми практиками, которые видят в этих людях привлекательные образцы поведения. Мне известны сообщества в Нью-Хэмпшире, Бостоне, Нью-Йорке и в других местах. К тому же я знаком с группами консультантов и терапевтов из разных районов, которые регулярно встречаются на протяжении всего года в целях взаимной поддержки, совместной практики и карьерного планирования. Конференция консультантов и психотерапевтов 1984 года, темой которой была работа в сообществах, привлекла более 350 участников. Кажется, что большое число тех, кто ранее добивался независимости и автономии, теперь выказывает глубокое стремление к аффилиции. Но даже сообщества лишь приблизительно заменяют полную организационную аффилицию. Интересно было бы посмотреть, как потребности в автономии и аффилиции уравниваются теми, кто в них входит. Достичь равновесия в данном контексте, может быть, не легче, чем в случае взаимоотношений клиента с консультантом, поскольку организация сообществ является просто планом преодоления маргинальное™.

Вкратце:

1. Автономия и аффилиция могут быть противоположно направленными потребностями, однако они не являются взаимоисключающими. Принятие мер по удовлетворению одной из них означает, что другая остается неудовлетворенной.

2. Цель этих стремлений не достигается только тем, каким образом определяется и исполняется профессиональная роль. Если кто-то работает один или в качестве члена группы или организации, эти полярные потребности требуют удовлетворения и определенной интеграции.

3. Действия, касающиеся изменений в сфере профессиональной деятельности и образа жизни, лучше всего могут быть поняты как реакция на повышенное осознание того, чего недостает жизни человека на данный момент. Действия могут быть жестко направлены на удовлетворение пренебрегаемой или атрофированной потребности,

или же они могут быть попытками достижения лучшей интеграции обеих потребностей. Таким образом, те, кто уволился из организаций в целях построения более автономной жизни, могут теперь стремиться к сообществам как к средству удовлетворения спящей потребности в аффиляции.

Несколько примеров помогут вам лучше разобраться в этих выводах.

1. В 1968 году я ушел из консалтинговой фирмы, которую (в 1955) помог основать, поскольку понял, что организация выросла настолько, что ее потребности и интересы моего партнера стали идти вразрез с моими собственными интересами. На протяжении двух последующих лет я установил две различные деловые связи с другими консультантами, обе из которых дали мне сотрудничество, оставив мне большую часть моей независимости. Одновременно я оставил руководящий пост в Кливлендском Гештальт-Институте и помог разработать новую форму правления, которая позволила мне оставаться при деле, освобождая от бремени организационных забот. Ни один из этих шагов не был сделан на основе того ясного представления, какое я имею сейчас, но, оглядываясь назад, я вижу, что они были продиктованы желанием сохранить аффиляцию и в то же время обрести большую личную свободу.

2. В 1963 году я вошел в состав группы специалистов, которые разрабатывали план сооружения 16 домов городского типа для совместного владения. Все занятые этим проектом взрослые хотели перестать жить по традиционному, изолирующему одну семью от другой распорядку. Однако наиболее важным фактором в разработке этой общинной жизни являлось стремление так распланировать застройку, чтобы обеспечить каждую семью собственным уединенным жилищем. Потребности в аффиляции и потребности в автономии казались в равной степени важными для группы, включавшей в себя пятерых психологов, трех бизнесменов, одного юриста и одного архитектора.

3. Несмотря на то, что Фриц Перлз являлся неутомимым человеком, который был постоянно в разъездах и которому принесли известность его независимость и его способность "делать свое собственное дело", он оставил после себя сильные, жизнеспособные группы профессиональных помощников, по крайней мере, в четырех крупных городах, в которых он проводил тренинги. Смерть застала его за работой по развитию "Гештальт-кибуца" в Канаде.

Выводы

Начавшись с определения работы на границе и проблем, встающих перед теми, кто играет маргинальную роль консультанта, наше обсуждение перешло к изучению того, как консультанты по организационному развитию справляются со своими потребностями в аффилиации и автономии. Данный анализ показал, что напряжение, создаваемое этими потребностями, задает направление поиску определенной роли и удовлетворения. Поскольку маргинальное^ ролей затрудняет полное удовлетворение этих потребностей, смена мест и стилей работы рассматривается как отражение стремления консультанта к большей аффилиации или к большей автономии. Бремя или стресс работы на границе вполне может оказаться невыносимым, если время от времени не корректировать как-то свое поведение. В данной связи интересно отметить, что и те практики, которые осуществили смену ролей, и те, в чьем стиле работы не произошло каких-либо глобальных изменений, сообщают о периодически возникающем беспокойстве по поводу поднятых здесь вопросов. Ключом к пониманию беспокойства по поводу своей работы является не осуществленный выбор, а понимание трудности продолжительной работы с маргинальными ролями и потребность в жизненном равновесии.

Тогда из этого следует, что вопрос о том, является ли наилучшей внешней или внутренняя роль, что лучше: работать в одиночку или в составе группы "внешних" консультантов, не затрагивает сути проблемы. Можно работать над тем, чтобы войти в состав сообщества и в то же самое время стремиться стать независимым консультантом-одиночкой. Тот, кто удачно вошел в состав организации, может захотеть найти внутри нее возможность заниматься чем-то в более автономном режиме в качестве альтернативы уходу и превращению в "несвязанного членством" консультанта. Но работать на границе означает прикрепляться к организации, оставаясь при этом отделенным от нее. Ни один из вариантов выбора не снимает этого требования, если речь идет о действительной консалтинговой задаче. С этой точки зрения, борьба с потребностями в аффилиации и автономии может рассматриваться как один из путей понимания маргинальных ролей и как та цена, которую приходится платить за работу на границе. Исходя из озабоченности этими потребностями, хорошо осведомленный консультант может узнать кое-что о маргинальных ролях. Одно из открытий, которое можно сделать на основе такого осознания, заключается в том, что личные нужды могут быть удовлетворены лишь за пределами сферы взаимоотношений с системами-клиентами. Работа на границе подразумевает "заключение в скобки" или удержание в состоянии неопределенности стремления к полному удовлетворению

потребностей в аффиляции и автономии. Положительной стороной такого состояния является то, что именно это напряжение и делает консультанта влиятельной силой.

Литература

- Browne, P.J., and Cotton, C.C. "Marginality, a force for the OD practitioner." *Training and Development Journal*, vol. 29, no. 4, April 1975.
- Browne, P.J., Cotton, C.C., and Golembiewski, R.T. «Marginality and the OD practitioner.» *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 13, no. 4, 1977.
- Margulies, N. "Perspectives on the marginality of the consultant's role". In W.W. Burke (ed.), *The Cutting Edge: Current Edge: Current Practice and Theory in Organization Development*. San Diego: University Associates, 1978.
- Stonequist, E.V. *The Marginal Man*. New York: Scribner's, 1937.
- Ziller, R.C. *The Social Self*. Elmsford, N.Y.: Pergamon Press, 1973.

Эпилог: учимся справляться с сожалением

Все моральные позиции заключают в себе
возможность аморального выбора.

Мерон Бенвеници (1986)

Опытный наблюдатель организационных процессов не может не отметить всей силы устремленности к выработке и поддержанию "правильной" идеологии, "успешной" стратегии, "наилучшей" политики, "наилучшего" образа действий и так далее. Вне зависимости от того, к чему это относится: к сфере ли экономической философии (имеем ли мы свободную рыночную систему или плановую экономику?), или к области планирования и стратегии (какие фирмы, рынки, структуры нам следует выбрать?), или же к области этической (какого рода деятельность подходит для ведения бизнеса или для обеспечения социальной ответственности?), — существует сильная потребность в нахождении "верного" ответа. Несмотря на знание того, что мы живем в очень сложном, допускающем множество различных выборов мире, в своих поисках менеджер часто исходит из предположения о том, что этот мир состоит из бинарных явлений и что такая "биполярность" составляет естественный порядок вещей. То есть одно из решений всякой проблемы суть правильное, а все остальные — неправильные, одна философия истинна, а другая ложна. Такая ориентация находит поддержку в общекультурном стремлении прийти к реальной, действенной и в то же время универсальной системе разрешения проблем внутренней сплоченности и адаптации к внешнему окружению. Поскольку каждая организационная единица является в то же время и культурной единицей, задача ее менеджеров будет состоять в

том, чтобы развивать, поддерживать и распространять такую систему, которая бы наилучшим образом соответствовала целям выживания данной единицы.

Из этого следует, что усилия менеджера, в значительной степени, направляются на использование "монолитного" мышления, формирование которого поглощает большую часть его времени; если правильная идеология, цели и методы могут быть определены, то предполагается, что действия, направляемые этими базовыми ценностями, обнаружат единообразие или гармоничный паттерн. Менеджеры обычно думают и действуют таким образом, будто идеальное состояние автоматически следует за принятием надлежащей позиции в отношении указанных базовых ценностей и принципов. Как еще можем мы объяснить те бурные чувства, которыми сопровождается потребность быть правым? Эти чувства порой настолько сильны, что начинают выражаться в отстаивании уже не просто своей правоты, а "праведности". Собственная позиция и действия оказываются проникнуты духом "добродетельности" и моральной оправданности. С тех пор как менеджер принял решение справиться с определенной проблемой именно таким способом, он начинает действовать, как будто этот способ — единственно правильный, и, полагая все остальные подходы неправильными, рассматривать их приверженцев как впавших в заблуждение.

Если бы мир был настолько прост, никакой проблемы бы не было. Но реальность диктует нам обратное, и это необходимо учитывать. Мы полагаем, что философия, стратегия и политика в своем развитии идут по пути взвешивания различных альтернатив, очень немногие из которых имеют все "плюсы" и ни одного "минуса". Однако, как только мы приходим к определенному выбору, его положительные стороны, "плюсы", вызывают мобилизацию энергии вокруг себя, в то время как позитивным сторонам отвергнутых альтернатив уделяется меньше внимания. Возможности, предоставляемые отвергнутыми выборами, бывают утрачены или сводятся к минимуму, так как в центре внимания оказываются лишь негативные аспекты данного действия. Это может привести к фанатичной, слепой приверженности выбранному подходу. Раскаяние, которое могло бы прийти вслед за полным осознанием того, что одни действия помешали осуществлению других, равно приемлемых, шагов, также становится недоступно.

"Праведность": враг раскаяния

Раскаяние происходит из понимания того, что всякая стратегия или политика одновременно несет в себе и определенные выгоды, и некоторые ограничения. Оно коренится в осознании и принятии на себя ответственности

за выбор одного варианта, со всеми его недостатками, и отвержение другого, со всеми его достоинствами. "Праведность" — враг раскаяния — затрудняет достижение такой степени осознания. Одновременное переживание удовольствия и грусти при осуществлении выбора становится невозможным. В то время как радостная сторона переживания остается более доступной для менеджера, "праведность" делает в подобных ситуациях невыносимыми для него чувство сожаления, раскаяния по поводу сделанного выбора или печали о потерянном. Переживание раскаяния, таким образом, отрицается, и менеджеру ничего не остается, кроме как прибегнуть к защитным механизмам проекции или — в редких случаях — к переживанию чувства виновности. В результате проекции ответственность за отрицательные аспекты принятого решения выносится за пределы собственного "я" и перекладывается на внешний мир. Чувство виновности служит тому, чтобы приписать ответственность или вину за эти нежелательные аспекты скорее себе, чем кому-либо еще. В менеджерских кругах вина встречается реже, чем проекция, поскольку испытать ее означает признаться в собственной слабости. Проекция является более обычной реакцией в поддержку "праведности": если один прав, стало быть, другой не прав. В любом случае ни то, ни другое не позволяет испытать воистину ужасного осознания, каковым является переживание раскаяния.

На мой взгляд, сложность, невыносимость осознания раскаяния является одним из самых больших барьеров, встающих на пути организационных, равно как и внутриличностных перемен. Организационные консультанты обязательно должны ставить перед собой задачу обучения менеджеров тому, что собой представляет раскаяние, и демонстрации того, как можно освоить более эффективный стиль работы в мире, полном неопределенности и многовариантности, если позволить себе осознавать переживание раскаяния. Это бьет по самым корням "праведности" и действует сильнее, нежели попытки ослабить ее власть, занимаясь риторикой и пытаясь уравновесить, компенсировать ее (другими видами "праведности"). Гештальт-терапия и другие экзистенциалистски ориентированные подходы оказываются в данном случае весьма ценными, характеризуясь:

- Подчеркиванием осознания и опыта переживания происходящего "здесь и сейчас".
- Сосредоточенностью на процессе принятия решений, а не на чувстве удовлетворения и не на идеологии.
- Противопоставлением концепции творческой индифферентности и объединения противоположностей абсолютистскому мышлению.

Необходимо понять, что я говорю о переживании, возникающем *в момент принятия решения или осуществления действия*, а не о том понимании, которое может прийти тогда, когда обнаружатся последствия поступка. Несмотря на то, что динамика раскаяния может быть одинаковой в обоих случаях, менеджер действительно научится или извлечет полезный урок из всего опыта в целом намного лучше, если с самого начала прочувствует, *что* он теряет, и *что* может получить в результате принятия решения или осуществления действия. В данной связи интересно заметить, что японцы используют термин "выбрать" для обозначения того действия, которое представители западной культуры называют "принятием решения". Возможно, восточная философия лучше понимает связь между "праведностью" и раскаянием; в ситуации выбора предполагается, что все варианты обладают как положительными, так и отрицательными сторонами. В каждом конкретном случае выбора наряду с чувством удовлетворения можно легко почувствовать определенное сожаление или раскаяние. Консультанты по вопросам процессов принятия менеджерами решений, какие имеют место, например, при стратегическом планировании или командообразовании, могут в данной ситуации оказать значительную помощь. Они могут побудить менеджеров более глубоко, чем это обычно принято с данной "частью уравнения", обдумать тему раскаяния. Это является важным примером, поясняющим, что мы имеем в виду, когда говорим о том, что одна из важных задач консультанта состоит в том, чтобы помочь клиенту полностью осознать и принять на себя ответственность за поступки, продиктованные его осознанием.

Для того чтобы понять идею и представить себе сам опыт раскаяния, важно осознать процесс осуществления действия, в основе которого лежит "праведность". Этот процесс может быть лучше всего проиллюстрирован примерами того, что рассматривается как "большие поступки", то есть поступки, отличающиеся силой, действенностью, по природе своей провокативные. Примеры таких "больших поступков" характеризуются значительным сокращением кадров: при слиянии, поглощении одной фирмы другой или их разделении; при структурной реорганизации (например, создание компанией "Дженерал Моторс" организации "Сатурн"); при изменениях в философии менеджмента (например, замена авторитарного стиля руководства на сочувствующий). Вопрос здесь не в том, являются ли предпринятые действия подходящими или правильными, а в том, какого рода организационное обучение происходит при развертывании этих действий. Пользуясь терминологией Аргириса и Шона (1978), происходит ли обучение с одинарной или с двойной обратной связью? Вопрос стоит так: возможно ли появление нового осознания, которое приведет к переоценке базовых

ценностей и посылок на каждой стадии процесса принятия решения или осуществления действия, либо же "праведность" препятствует этому и допускает только лишь коррекционные действия или "латание дыр"?

Проблема атакующей провокации

Было бы даже лучше подойти к пониманию "большого поступка", рассмотрев его на уровне широких социальных изменений. В последние годы средства массовой информации буквально забросали нас историями о провокационных актах, осуществленных различными группами, которые были сильно неудовлетворены темпом желаемых перемен. Угон самолета "TWA 847" и похищение крейсера "Ахилл Лауро" — классические тому примеры, равно как и взрывы бомб в автомобилях, и заказные убийства, о которых до нас с пугающей регулярностью доходят сообщения. Такого рода действия не сводятся только лишь к затянувшимся ситуациям международных конфликтов. Нападения на клиники по контролю рождаемости, исследующие животных лаборатории и упорные, проникнутые чуть ли не ненавистью, попытки лоббировать законопроекты с тем, чтобы провалить или существенно видоизменить их, происходят по причине той же "праведности". За последние три или четыре года в более чем 20 центрах консультирования по вопросам рождаемости отмечались случаи, угрожающего пикетирования, поджогов и общего вандализма. Билл Берд—лидер движения за свободный выбор — получил уже столько угроз личного характера, что оказался вынужден жить отдельно от семьи, место пребывания которой держится в тайне от общественности (*"Нью-Йорк Тайме"* 6 января 1985 г.; 12 января 1985 г.; 29 января 1985 г. и 1 сентября 1985 г.). Другой случай произошел в апреле 1985 года, когда некая группа, назвавшаяся "Фронтом Освобождения Животных", похитила более 700 подопытных животных, украла документы, стерла компьютерные данные и разгромила психологическую и биологическую лаборатории Калифорнийского университета в Риверсайде. Эта акция была не единственной в ряду проводимых за последние годы в Соединенных Штатах и Канаде (Каннингем, 1985; Сперлинг, 1985). Важно заметить, что участники налета на исследовательские лаборатории и "борцы за жизнь" являются, по большей части, разумными членами своих объединений.

Существование преступников в данных случаях отражает нарастающую в обществе тенденцию оправдывать такого рода акции и их последствия под предлогом того, что они были направлены на достижение справедливости. Те, кто решается на эти шаги, объявляют себя "единственно правыми", приписывая тем, на кого направлены их акции, а также тем, кто отказывается признать справедливость притязаний преступников или помочь им получить

то, чего они хотят, "полную ошибочность". Выдвигаемый мною в этих заключительных ремарках тезис состоит в том, что гештальтистский цикл осознания представляет собой полезную модель, позволяющую улучшить понимание феномена "праведности", и что одна из важных задач консультанта заключается в необходимости помочь системам-клиентам осознать его проявление в жизни организаций и последствия этого проявления.

Типичные объяснения того, почему люди устраивают такие резкие акции, вызывают к жизни гипотезы о неприятии "неправильного" или развивают умозаключения типа "цель оправдывает средства". Было бы лучше попытаться рассмотреть предшествующий таким действиям процесс, предполагая, что к осознанию преступников оказывается приложено столько энергии, что она стремится высвободиться посредством действия. Их осознание оказывается настолько "перегруженным", что происходит разрядка, подобная сексуальному оргазму. И поскольку людям приходится испытывать фрустрацию во всех сферах деятельности, так как трудность достижения согласия в мире, полном расхождений и многообразия выбора, нарастает, то нам, скорее всего, придется еще не раз столкнуться с проявлениями "праведности". Однако "праведные", "справедливые" поступки склонны возбуждать "стремление к справедливости" и со стороны тех, против кого они бывают направлены. И если действующие из соображений "справедливости" люди не смогут научиться испытывать сожаление, отвергая другие, менее экстремальные, меры, остается мало надежды на то, что их энергия сможет прийти к сколько-нибудь более эффективной разрядке. Между сожалением и чувством "справедливости" существует обратно пропорциональная связь: чем сильнее переживается ощущение своей правоты как "грамплина" для предстоящих действий, тем меньше становится вероятность, что человек сможет почувствовать тяжкое бремя понимания того, что его действия, казалось бы, уместные, имеют свои отрицательные стороны и что возможность применения других подходов к решению проблемы может быть безвозвратно утрачена.

Трагизм, содержащийся в упомянутых выше примерах, заключается не просто в том, что они являются актами атакующей провокации, приносящими вред другим людям. "Избыток" энергии, приведший к таким акциям, накапливался на протяжении определенного периода; за это время энергия могла бы быть "разряжена" посредством ряда более мелкомасштабных действий, что привело бы к расширению сферы осознания. Основная проблема "высокофокусированных" акций состоит в том, что по мере накопления энергии для действия сфера осознания все более сужается. Это снижает вероятность того, что альтернативные варианты будут приниматься во внимание и что человек примет на себя полную

ответственность как за хорошее, так и за плохое, содержащееся в предпринимаемых действиях.

До сих пор в центре нашего внимания оказывались преступники, совершавшие "большие поступки". Однако в равной степени важно, чтобы те, против кого направлены данные акции, в ходе их осуществления также испытывали сожаление в связи с действиями, предпринятыми или не предпринятыми в прошлом или настоящем. Без этого объединение разнонаправленных энергий всех участвующих сторон становится невозможным. Если бы обе стороны в случаях с исследованиями на животных и с абортами могли осознать: в том, что они делают, есть светлая и темная стороны, появилась бы надежда на принятие мер по пусть даже не полному разрешению, а хотя бы по деэскалации конфликта.

Одна из проблем, возникающая при попытке привести в действие метод поиска ответов на поднятые здесь вопросы, содержится в самом характере "большого поступка". Эти акции происходят из-за недостаточного понимания и отсутствия компетенции в том, что касается возможности предпринять эффективные мелкие шаги, которые вместе привели бы к постепенному изменению. В этих мелких шажках, направленных на постепенное изменение, энергия получает разрядку, а сфера осознания расширяется или увеличивается. Энергетический избыток приводит к действиям, характеризующимся высокой энергией и ограниченным осознанием. Способность действовать еще до того, как энергии станет слишком много и она начнет "переливаться через край", выльется в осуществление мелкомасштабных акций, которые не позволят чувству незавершенности мучительно накапливаться до тех пор, пока не произойдет взрыв. Тот урок, который можно вынести из совокупности мелких шажков, затрудняет фиксацию на "биполярном" мышлении благодаря тому, что он влечет за собой осознание множества альтернатив и ослабляет приверженность жестким дихотомиям типа "хорошее/плохое" или "правильное/неправильное". Гештальтистский цикл контакта особенно подчеркивает необходимость завершения небольших этапов переживания и постепенной разрядки энергии. Цель гештальтистски-ориентированного консультанта состоит в том, чтобы помочь системам-клиентам использовать энергию, которая порождается осознанием процесса изменений. В этом смысле то, что представлено в этой книге, применяется по большей части к ситуациям, в которых первоначальный контракт между клиентом и консультантом содержит соглашение, что обучение на уровне осознания очень важно для того, чтобы ускорить лучшее функционирование организации. Это не проект для революционных преобразований.

Выводы

Хотя менее разительный по интенсивности, чем описанные социальные вопросы, поиск правильных действий и подходящей идеологии ведет к многочисленным действиям менеджеров, которые могут временно облегчить сложную ситуацию, но продолжительные меры мешают обучению организаций. Мы все исполнены чувства справедливости, когда не можем получить то, чего мы хотим.

Мы можем сделать это обсуждение более конкретным, если рассмотрим растущее обычное административное "большое действие": сокращение организаций в развитой промышленности или других отраслях в суровых экономических условиях. Типично, что решение о сокращении приходит, когда осознание проблем организации крайне важно. Старший администратор ощущает кризис или предвидит возможные потрясения. Если он не предпримет решительные шаги, серьезно пострадают продажи, упадет прибыль, ощутимо возрастут затраты, появятся все аспекты конкурентной борьбы и воздействия агрессивной окружающей среды. Из этого многие делают "идеологически правильный" вывод: "Мы можем нормально выживать только при наличии малого коллектива работников, который работает во всю силу и не требует больших вложений!" Само понятие "сокращение коллектива" прекрасно иллюстрирует, как на языковом уровне идет замена "позитивного" желания на негативное действие, которое на первый взгляд покажется вполне приемлемым. Практика сокращений производства (возможно, столь распространенная в соответствии со старой концепцией, которая рассматривает рабочую силу как товар) глубоко укоренилась как управленческая процедура. Сокращения производства были вполне обыденным явлением в течение весьма долгого времени. И поэтому не столь давнее отрицание подобного метода управления стало пока всего лишь одним из вариантов менеджмента.

К сожалению, нередко случаи, когда сокращение рабочих мест — единственно возможный вариант, позволяющий предприятию выжить. Тем более, что он позволяет существенно снизить затраты, выгодно перераспределив средства из фонда заработной платы. Многие фирмы пытаются найти некий компромисс между сокращением и понижением заработной платы, пытаются идти по пути "уровнировки", ищут другие альтернативы (Перри, 1986). В любом случае, им всегда будет полезен опыт осознания. И тогда полное понимание при выборе одного подхода, устранило бы другой. Этический момент заключается не в самом факте увольнения (в принципе, сильный человек справиться с подобным), безнравственность заключается в том, что некоторым индивидуумам, вероятно, придется работать гораздо

больше, заменяя выбывших. В случае сокращения производства, безнравственность, порожденная изнурительными аффектами безработицы, сбалансирована этикой защиты интересов акционеров и занятого в производстве большинства. Поэтому руководитель, делая предпочтение в пользу одного решения проблемы, не должен склоняться к другому. Менеджеры должны активно действовать, чтобы сохранить организацию в трудной ситуации. Процесс, ведущий к принятию решения, должен быть многоплановым, богатым в понимании всех аспектов выбора, с полным осознанием всех приобретений и потерь. Это лишь подчеркнет истинную ценность выбора, все его "хорошо" и "плохо". В принципе, процесс осознания, точнее следование ему, гораздо более соответствует критериям грамотного, цивилизованного решения проблем, нежели чем соблюдение "твердой идеологии". Простое предположение, что руководство должно принять решение, и что правильное решение состоит в сокращении производства, не оставляет никакого места для развития полного понимания всего многообразия выборов.

Мы имеем дело с ярким примером "большого действия", при котором отмечается значительный прирост энергии. Квалифицированный специалист сумеет отследить проблемы организации и будет предпринимать "малые действия", поскольку подобная тактика, по его мнению, наименее всего способствует созданию кризисной ситуации. Реакция на агрессивность окружающей среды "большим действием" свойственна многим фирмам. Но даже в таком сомнительном, не поддающемся контролю способе решения проблем должно присутствовать глубокое понимание происходящего, а также признание того, что любое действие может затронуть чьи-либо интересы. Это достаточно трудно выполнить, поскольку надвигающийся кризис требует незамедлительного выполнения "большого действия". По этой причине, чем сложнее проблема, чем больше вовлечено в нее людей и чем больше затронуты интересы, тем более важным становится потребность не застрять в попытке поиска "большого поступка". Ритм "осознание-энергия-действие-завершение", выстроенный вокруг малых единиц, гораздо более управляем.

Заключение

Все предыдущие рассуждения носили достаточно общий характер и рекомендации для тактических действий были слабо очерчены. Поэтому в заключении мне хотелось бы сделать ряд конкретных выводов, понять которые будет не так трудно:

1. Решение к действию — одно среди множества альтернатив, содержащих позитивные и негативные стороны.

2. Нарастание энергии в процессе действия из чувства справедливости заставляет совершать сильные поступки, которые не поддержаны богатым процессом понимания, и действие выбрано без учета опыта осознания.

3. Опыт осознания — это полное понимание выбора при совершении действия, которое содержит отрицательные аспекты и устраняет другие действия, имеющие некоторые положительные особенности.

4. Без опыта осознания трудно достигнуть истинной организационной стабильности; консультант будет действовать исходя из ограниченного понимания, останется установленным в их справедливости, и по-некоторому о действиях, которые они выбрали.

Исходя из вышесказанного, можно отметить два существенных момента. Первый касается отношений консультанта и клиента. Предполагается, что консультант четко отслеживает все процессы, вызывающие беспокойство клиента, и при этом проявляет пристальное внимание к ритму осознания и энергии, когда клиент сталкивается с трудной проблемой или принимает то или иное решение.

Второй момент касается непосредственно самого консультанта. Консультант может столкнуться с чрезмерным влиянием этических аспектов в процессе работы с клиентом, может попасть под влияние клиента, когда опыт осознания еще не достаточно глубок.

Лишь мудрость и терпение консультанта при его вовлечении клиента в альтернативу выбора, при определении харизматического лидера, при установке мотивации проблем, при создании благоприятного пространства для групповой или индивидуальной работы ведут к усилению осознания и в итоге — достижению приемлемых альтернатив и благополучному завершению консультирования.

Эдвин Невис
Организационное консультирование

Перевод с английского

Ответственный за выпуск Д. Хломов

Администратор О. Кутукова

Редактор С. Шаталова

Компьютерная верстка А. Голод

Дизайнер Е. Агеева

Корректор Н. Петрова

Директор А. Кучанская

Подписано в печать с готовых диапозитивов 04.2002 г.

Формат 60x88¹/₆. Печать офсетная. Усл. печ. л. 14.

Тираж 3000 экз. Заказ № 75.

"Издательство Пирожкова"

Лицензия ИД № 02022 от 13 июня 2000 г.

г. Санкт-Петербург, Садовая ул., 71

ОАО "Санкт-Петербургская типография № 6"

193144, Санкт-Петербург, ул. Моисеенко, 10.

Телефон отдела маркетинга: (812) 271-35-42

Московский Гештальт-Институт
приглашает
на долгосрочные программы
профессионального обучения
по гештальттерапии.

"Базовый курс" — учебная программа МГИ (по стандартам EAGT — Европейской ассоциации гештальттерапии).

Институт проводит учебные программы, включающие обучение теории и практике гештальта. Прошедшим курс выдается сертификат установленного образца.

Институт сотрудничает с терапевтами зарубежных стран, в том числе Америки, Германии, Франции, организует семинары с участием иностранных специалистов.

Институт проводит:

- семинары, мастерские и лекции ведущих специалистов в области гештальттерапии;
- круглые столы по вопросам применения гештальттерапии в самых разных областях консультирования, в том числе семейного;
- занятия для групп в области организационного консультирования.

Институт готовит:

- специалистов в области современного консалтинга;
- а также проводит сезонные тренинги-интенсивы в разных регионах России: "Белые ночи" (середина июня, Санкт-Петербург), "Черноморский Интенсив" (июль, Крым), "Московские августы", Среднерусский, а также Белорусский и Украинский интенсивы, а также ежегодная годовая конференция Московского Гештальт-Института, которая проводится в феврале каждого года в Подмоскowie.

За более подробной информацией обращаться по телефону:
(095) 964-99-61; E-mail: mgimgi@mail.ru

ШКОЛА НАВЫКОВ ДАЛЬНЕЙШЕГО ЭНЕРГО-ИНФОРМАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ (ДЭИР)

Система навыков ДЭИР разработана авторским коллективом под руководством Д.С. Верицагина и К.В. Титова. Школа навыков ДЭИР представляет собой уникальную систему приемов, методик и техник, направленных на развитие человека, его скорейшую социальную адаптацию, на достижение гармоничных отношений с социумом, на благополучие в семье и бизнесе.

Основные методики Школы ДЭИР изложены в книгах Д.С. Верицагина "Освобождение", "Становление", "Влияние", "Зрелость", "Уверенность", "Мудрость", "Техника одушевления предметов" (кн. 1, 2), "Терапия истинной кармы".

Школа навыков ДЭИР проводит очные занятия по 5 ступеням базового курса.

1. ОСВОБОЖДЕНИЕ

Изучение настоящей методики в краткие сроки поможет вам:

- понять принципы энергетической работы
- освоить мощные способы защиты от внешних влияний
- повернуть любой житейский фактор в сторону удачи и везения
- стать свободным и независимым человеком

2. СТАНОВЛЕНИЕ

Освоив предлагаемые техники, любой из вас сможет:

- обрести уверенность в собственных силах
- усилить эффективность своих действий
- выявить свои истинные желания
- наладить максимальный контакт с окружающими

3. ВЛИЯНИЕ

Работа по данным методикам даст вам возможность:

- понять основные закономерности лидерства
- использовать навыки адаптации в сложной обстановке
- корректировать поступки других людей
- всегда оставаться в центре внимания

4. ЗРЕЛОСТЬ

Следуя этим уникальным методикам вы сумеете:

- найти долгожданную гармонию желаний и возможностей
- понять основные проблемы жизненной философии
- развить внимание и интуицию
- открыть в себе источник неограниченных возможностей

5.1. УВЕРЕННОСТЬ

Предлагаемая методика позволит любому из вас:

- четко фиксировать закономерности жизненного потока
- экономить время и силы в решении сложных ситуаций
- без потерь достигать намеченной цели
- корректировать ход будущих событий

5.2. МУДРОСТЬ

Настоящий этап обучения откроет для вас:

- техники управления эмоциями и волей
- пути раскрытия своего творческого потенциала
- практику корректирования хода событий
- методики создания психотипа творца.

Любую информацию о работе Клуба, Института и Школы ДЭ

Вы можете узнать:

тел. (812) 346-68-85, 346-68-86, 595-41-42;

на сайте: www.deir.org

Издательство Пирожкова представляет

Серия «Новый Импульс» = SNI =
это новые книги по гештальттерапии

Гертруда Шоттенлоэр «Рисунок и образ в гештальттерапии»



Книга серии «Новый импульс» представляет работу известного психолога и психотерапевта Гертруды Шоттенлоэр. Автор описывает множество методик, в которых гештальт-подход применен в терапии изображением, куда входит работа с коллажем, скульптурой, рисунком и терапией движением, направленным воображением, танцем и медитацией. Описание каждого из упражнений сопровождается анализом случаев из практики. Таким образом автор подстраховывает ведущего, поясняя, с чем тот может столкнуться, применив ту или иную методику. Книга рассчитана на психологов, в том числе детских и подростковых, родителей, учителей, ведущих групп

продленного дня, социологов, а также всех тех, кто серьезно интересуется новейшими методиками в сфере психотерапии и воспитания. Эта книга поможет по-новому взглянуть, казалось бы, на старые проблемы, она даст позитивный толчок к новым творческим поискам и плодотворной работе.

«Описанные в этой книге упражнения достаточно просты, и нужно лишь довериться собственной интуиции и тонкости чутья, чтобы заглянуть во внутренний мир детей, научиться понимать их душевные переживания, проблемы и конфликты».

Г. Шоттенлоэр

По вопросам заказов обращаться: 198103, Санкт-Петербург,
Лермонтовский пр., 44/46, а/я 21, Кучанской А.В., тел.: (812) 114 52 42.
E-mail: [kuchanka\(a\)mail.ru](mailto:kuchanka(a)mail.ru)

Издательство Пирожкова представляет

Серия «Новый Импульс» = SNI =
это новые книги по гештальттерапии

Паулина Роуз Клане «Самозванец»



Эта книга для тех, кто уже добился успеха и кто к нему только стремится. Для тех, кто боится разочаровать окружающих. Книга написана для способных и талантливых людей с заниженной самооценкой, кого не радуют собственные достижения.

**ЭТА КНИГА ДЛЯ ВАС,
ВЗВАЛИВШИХ ВСЮ РАБОТУ НА
СЕБЯ, СПОСОБНЫХ РЕШИТЬ ВСЕ
ЧУЖИЕ ПРОБЛЕМЫ, НЕСУЩИХ
НА СЕБЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА
ВСЕХ СРАЗУ, НО ПРИ РАЗДАЧЕ
НАГРАД ВСЕГДА СТОЯЩИХ В
СТОРОНЕ.**

Теперь у Вас появилась возможность сделать последний шаг к собственному совершенству — признать, что Вы можете быть совершенны, что Ваш путь — это путь успеха, что Вы его достойны. Прочитав эту книгу, Вы не только научитесь радоваться этому сами, но и узнаете, что сделать, чтобы Ваши достижения были замечены и достойно оценены окружающими. Вы сразу заметите, как улучшилось отношение к Вам близких людей и коллег. Ваш успех гарантирован!

*По вопросам заказов обращаться: 198103, Санкт-Петербург,
Лермонтовский пр., 44/46, а/я 21, Кучанской А.В., тел.: (812) 114 52 42.
E-mail: kuchanka(a),mail.rii*



Серия «Новый Импульс»

«...эта живая и действенная модель позволяет увидеть закономерности, действующие в организации, форсируя развитие одних процессов и существенно замедляя другие. Сильные и слабые стороны подобного взаимодействия должны отслеживать и понимать как менеджеры, заинтересованные в развитии вверенного им предприятия, так и консультанты, призванные это развитие поддерживать. Таким образом эта книга полезна и тем и другим...»

Эдвин НЕВИС

**«Организационное консультирование»
Эдвина Невиса — первая книга знаменитого
американского психолога, изданная в России.**

ISBN 5-94322-013-5



9 795943 220134



Издательство Пирожкова