

Гештальт-подход в работе с организациями

Нифонт Долгополов

Гештальт-терапия, как известно, давно вышла за пределы психотерапевтических кабинетов, поскольку ее идеология основывается на общих закономерностях взаимодействия живых систем и окружающей их среды. Среди фундаментальных гештальт-школ, работающих не только в терапевтическом контексте, но и с организационными системами, безусловно, можно, в первую очередь, назвать Кливлендский Гештальт Институт (и основателя гештальт-подхода в работе с организациями - Э.Невиса [5], 10). Российские гештальт-центры пока оставили не слишком выраженный след в современной литературе по организационному развитию и консультированию - хотя работа с организациями во многих ведётся достаточно интенсивно: Московский Институт Гештальта и Психодрамы [1], [2], [9], Восточно-Европейский Гештальт Институт[6], Московский Институт Гештальт-терапии и Консультирования [8]. Собственно это и побудило озвучить некоторые методологические принципы, которые уже давно используются мной в гештальт-работе с организациями, тем более что эти материалы могут быть полезными и участникам образовательных программ (по подготовке гештальт-оргконсультантов), открытых в нескольких регионах нашим институтом (МИГИП).

1. Возможности гештальт-подхода в работе с организациями.

Как мы уже говорили, гештальт-идеология применима для анализа и практического взаимодействия с различными живыми системами: от индивидуальных организмов до «малых» и «больших» социальных «организмов» (небольших групп, организаций и больших сообществ).

При этом, если на уровне индивидуального организма само понятие «гештальт» можно обозначить как «потребность организма в ее процессуальном развитии», то на уровне «социального организма» данное понятие скорее соотносится с «процессом жизнедеятельности» группы, организации, либо сообщества.

Строго говоря, само слово «гештальт» единственное «малосъедобное» для русскоязычного (впрочем, не только для такового) человека слово - остальные понятия достаточно просты, универсальны и понятны[7]: организм (живая целостная система), среда (то, что окружает организм; то, что необходимо для его существования), граница (то, что отделяет организм от среды), контакт, (процесс взаимодействия организма со средой), потребность (дефицит в организме, побуждающий его взаимодействовать со средой для восстановления баланса жизнедеятельности) и т.д.

Такая простая система понятий определяет **первое преимущество гештальт-метода** для работы с организациями: язык метода незотеричен и доступен как специалистам, работающим в данной парадигме, так и самим руководителям, менеджерам и другим работникам предприятия, с которыми производится гештальт-работа, что обеспечивает возможность реального диалога между субъектом профессиональной деятельности (гештальт-консультантом) и субъектами воздействия (работниками организаций).

Второе преимущество заключается в том, что гештальт-метод как метод описания широкого круга живых систем обладает сильным потенциалом развития, поскольку практическое знание, полученное в любой из сфер теории и практики (биологии,

психологии, психотерапии, педагогики, менеджмента, политологии) может быть быстро ассимилировано в смежных сферах.

Третье преимущество состоит в том, что гештальт-метод прекрасно подходит для практического воплощения идей системного подхода и концепции поля [3], [4], все больше становящимися актуальными в организационном консультировании.

Четвертое преимущество проявляется в уникальной именно для России ситуации: сообщество российских гештальтистов (не боюсь показаться нескромным - поскольку причины этого явления скорее относятся к счастливым социально-историческим случайностям, а не к заслугам отдельных лиц и организаций) в отличие от многих других направлений достаточно четко профессионализировано и признается ведущими западными ассоциациями и институтами, а соответственно качество базовой подготовки гештальт-консультантов достаточно высоко и их специализация «организационное консультирование» также может быть хорошо построена.

2. Предмет деятельности гештальт-оргконсультанта.

- Организация, рассматриваемая в гештальт-подходе как живая социальная система, может быть представлена гештальтисту через различные свои проявления (феномены):
- морфологические (структура, строение организации с точки зрения уровней и содержания профессиональных позиций);
- функциональные (способы личностно-деятельностных отношений);
- аксиологические (стратегические и оперативные целевые и ценностные установки);
- управленческие (система управления), информационные, финансовые, товарные (продукты деятельности) и др.

Любой из указанных аспектов, строго говоря, не специфичен для характеристики деятельности гештальтиста и является объектом деятельности для других специалистов: руководителей» менеджеров, финансистов, аналитиков.

Что же является фокусом профессионального внимания для гештальт-специалиста? На наш взгляд, специфическим объектом деятельности гештальт-оргконсультанта выступает **Жизненное Поле Организации** (далее ЖПО).

ЖПО есть целостное поле конкретной организации, которое определяет и поддерживает жизненно-важные процессы в организации - конституирование оптимальной структуры и системы функционирования и развития организации; защиты границ организации и поддержку элементов организации - отдельных работников; содержание и формы взаимодействия с другими внешними системами (клиентами, заказчиками, поставщиками и т.д.): создание основных продуктов деятельности организации и многое другое.

Специально подчеркнем, что система управления является лишь частью Жизненного Поля Организации, а поскольку ЖПО непосредственно связано и с более широкими социально- историческими общественными полями» то объект деятельности гештальт-оргконсультанта принципиально шире, чем объекты деятельности других специалистов по управлению организацией. Именно это обеспечивает принципиальное различие феноменологии гештальт-оргконсультанта и руководителя предприятия, и соответственно продуктивный диалог- консультирование между ними.

Итак, предмет деятельности гештальт-консультанта может быть определен как Развитие Жизненного Поля Организации или другими словами увеличение Жизненности конкретной организации.

3. Направления Развития Жизненности Организации (далее РЖО).

Несколько упрощая ситуацию сразу отметим три основных направления РЖО:

1. **восстановление жизненности** основных элементов организации (конкретных сотрудников и отдельных подразделений, объединяющих различных работников);
2. **синтез групповых потребностей** в подразделениях организации (и по возможности генеральной потребности всей организации в целом.);
3. **поддержка реализации групповых и генеральной потребностей**

Поясним эти направления работы на примере работы с группой, состоящей из психологов, консультантов и бизнесменов, и нацеленной на изучение применения гештальт-похода в работе с организациями (в рамках специального трехдневного семинара-конференции).

Первое, что я предлагаю данной группе в связи с темой «РЖО» (в конце третьего дня работы - до того группа знакомилась с различными приемами гештальт-работы) - проверить жизненное поле данной группы.

Для этого каждому участнику группы раздаю листочек бумаги, на котором он должен написать имя участника группы, который представляет для нее (для группы) ценность. После того, как все участники написали имя на своем листочке, они должны положить этот листок перед участником группы, чье имя там обозначено.

Данная социометрическая процедура, разумеется, приводит к тому, что шестеро участников группы получают по три-пять листов (если обозначить в баллах - то получают 3-5 баллов по ценности)- в том числе и двое ведущих группы, три человека получают по два листка, шесть человек - по одному и... двенадцать человек не получают листков (то есть получают 0 баллов по своей ценности в группе),

Предлагаю участникам поделиться своими переживаниями в связи с этим раскладом. Конечно, довольно быстро кто-то из группы говорит о «несправедливости» этой процедуры, поскольку был предоставлен только один выбор. Но рационализация про «кривую нормального распределения Гаусса» не сильно помогает участникам, не получившим группового признания в своей ценности,

Я помогаю группе осознавать, что независимо от предложенной процедуры выборов, половина группы была признана «неценной», и если «жизненное поле группы» при этом ощущается как нарушенное, то предлагаю участникам это исправлять. В качестве модельного действия выдаю группе три дополнительных чистых листка «из директорского фонда». Не признаю выдачу дополнительных листков действительным, если инициативный член группы, берущий на себя смелость награждать кого-то листком, не объявляет группе и награждаемому в чем его конкретная ценность.

Довольно быстро при моей поддержке группа начинает различать, что в данной ситуации дефицита ценностей, некоторые недополучившие признания участники, начинают быть активными и стараются увеличить свой вклад в работу группы - и соответственно оцениваются группой, другие, наоборот, еще больше «выключаются» из

группового процесса. Последним я стараюсь помогать осознавать то, как они перестают делать ценные вклады в группу и соответственно исчезают из жизненного поля группы.

Вскоре группа начинает осознавать и то, что бумажки выполняют лишь формальную роль «знаков ценности» и что никто не запрещает любому из участников объявлять публично о своей ценности, напоминать группе о своих «заслугах» или совершать ценные действия «в здесь и теперь» ситуации. Или благодарить кого-то за помощь, поддержку, вспоминать о его или ее ценности, а также делиться «символами ценности» - разрывать свои полученные листочки на более мелкие части.

В результате этой спонтанной групповой активности, поддерживаемой ведущим (но и конфронтруемой им же - в случае если «раздача слонов» носит формальный характер и не способствует реальному увеличению ценности у участников процесса), самооценку и признание группой ценности каждого из ее участников резко возрастает, а общая активность и содержательные вклады участников и группы в целом увеличиваются на несколько порядков...

Надеюсь, что описанная авторская методика дала некоторое представление о **способе восстановления жизненности поля** (*первое направление РЖО*) на примере работы с группой.

Второе направление работы (синтез групповой потребности) также может быть проиллюстрировано на примере работы данной группы.

...После перерыва напоминаю, что до конца работы группы остается час с небольшим и предлагаю *наиболее эффективно* использовать наше рабочее время. Для этого необходимо за оставшееся время не столько удовлетворять единичные потребности отдельных участников группы, но попробовать совместно сконструировать такую *общегрупповую деятельность*, которая бы позволила бы удовлетворить все (*или, по крайней мере, максимальную часть*) потребности отдельных участников группы (разумеется, речь идет о потребностях, адекватных общегрупповому контексту жизни, и которые могут быть реально удовлетворены в данный момент времени в группе).

Сразу необходимо отметить, что без восстановления жизненности поля (*первое направление РЖО*) данная задача невыполнима, поскольку если часть жизненного поля «социального организма» заблокирована, то соответственно невозможно сфокусировать потребности полностью или частично «выключенных» из жизненного поля группы участников, а также невозможно включить эти индивидуальные потребности в процесс синтеза групповой потребности.

Но в нашем примере на предыдущем этапе была проделана успешная работа по «включению» всех участников в активный групповой процесс и в связи с этим после моего предложения начинается буквально шквал индивидуальных предложений участников: «хочу повзаимодействовать с группой», «хочу получить обратные связи...», «хочу побыть консультантом...», «хочу поработать в микрогруппах...», «хочу апробировать идеи о ЖПО в реальном упражнении...», «хочу разобраться в оптимальном уровне жизненности».

Записываю потребности на доске и стараюсь фокусировать неопределенные заявки - например, про что конкретно хочет участник получить «обратную связь». Вскоре предъявление потребностей начинает угасать и процесс переходит в следующую фазу: потребности начинают повторяться: «я поддерживаю работу в микрогруппах...» и

интегрироваться: некоторые участники говорят о возможности совмещения потребностей - например, « поупражняться - в микрогруппах».

Задаю направленный вопрос: « Как Вы думаете, как можно объединить все эти потребности в одной групповой деятельности?». После непродолжительного обсуждения (и на его основе) позволяю себе сформулировать гипотезу о синтетической групповой потребности и спрашиваю группу:

«Правильно ли я понял, что удовлетворяющим всех участников процессом может быть работа в микрогруппах над темой «Увеличение жизненности организации» на конкретном примере-заявке, полученной от одного из участников микрогруппы?»

Большинство участников группы одобрительно высказываются или кивают. Спрашиваю, есть ли возражения. Или может быть, другие предложения? Возражений и дополнительных формулировок группа не предъявляет - значит, даже если кто-то не был полностью согласен или просто не успел сообразить, то, по крайней мере, у него были время немного подумать и возможность заявить о своем несогласии, и сейчас можно считать, что вся группа принимает обозначенную ведущим общегрупповую деятельность, как максимально отвечающим критерию удовлетворения своих индивидуальных потребностей...

Вообще-то на этом процесс **синтеза групповой потребности** можно считать законченным (и на этом завершаем нашу иллюстрацию *второго направления РЖО*).

Третье направление работы по РЖО (**поддержка реализации групповой потребности**) проиллюстрируем на продолжении того же примера.

...Дальше - дело техники. Спрашиваю, сколько участников в группе, хотело бы попробовать себя в роли Консультантов по ЖПО и прошу их встать в центральный круг. Шесть человек выходят на роль Консультанта. Спрашиваю, кто хотел бы побыть в роли Заказчика, заявляющего конкретную проблему в своей организации (реальную проблему) - прошу быть Заказчиками шестерых человек - предлагаю каждому встать рядом с выбранным им Консультантом. Остальным участникам предлагаю распределиться в соответствии со своим бессознательным или осознанным Выбором в ту или иную группу. Микрогруппы сформированы. Время работы - 30 минут. После окончания работы в микрогруппах каждый Консультант (или другой спикер от группы) имеет возможность презентировать результаты работы микрогруппы на «общем пленуме».

Пока что поддержка реализации групповой потребности проявлялась в предоставлении ведущим четкой структуры реализации потребности - что особенно важно в ограниченных временных рамках -как в данном примере. Гештальт-оргконсультант как специалист по процессу развития жизненности организации должен владеть знанием о различных, *эффективных формах* реализации той или иной групповой потребности и иметь хороший навык реализации той или иной групповой потребности с использованием той или иной формы (например, формы «мозгового штурма» при потребности организации в генерировании идей, или формы «открытого пространства» при потребности организации в увеличении сопричастности каждого сотрудника к системе управления организацией).

Следующая проблема, стоящая перед ведущим - *баланс собственного управления* работой шести микрогрупп и предоставления им самостоятельности (*автономного*

управления) - то есть делегирование ответственности за управление работой самим коллективам микрогрупп во главе с их лидерами-«консультантами по ЖПО».

Наши размышления о балансе управления примерно таковы. Количество одновременно работающих микрогрупп, особенно в условиях «блиц-консультирования»- 30 минут - не позволяет ведущему параллельно или последовательно сколько-либо осмысленно участвовать в целостных этапах работы всех подгрупп. Кроме того, это принципиально противоречит нашей концепции РЖО - в соответствии с ней, необходимо, наоборот, максимально активизировать жизненные ресурсы основных элементов системы и нижних уровней управления - а средние и, тем более, верхние уровни управления привлекать только в ситуации более высоких категорий сложности.

С другой стороны, полный отход ведущего от работы микрогрупп может привести к неконтролируемому провалу задания в одной или нескольких микрогруппах и соответственно к уменьшению вклада этих микрогрупп в работу «общего пленума», снижению ценности некоторых участников "и отдельных микрогрупп, а также увеличивает вероятность неадекватной дискредитации «концепции РЖО» в связи с «неуспехом» определенной микрогруппы.

С точки зрения частичного управления ведущим возможны следующие варианты. Возможно выделение какой-либо одной микрогруппы как модельной (для уменьшения тревоги ведущего о том, что он не понимает и не контролирует вообще происходящие процессы), возможно консультирование какой-либо из подгрупп (при условии, что она сама попросит поддержки при затруднении, либо ведущий сам заметит по невербальным или другим признакам тупиковую ситуацию в подгруппе), возможен... *"блиц-мониторинг жизненно-важных процессов, происходящих в группе"*.

Собственно на этой мысли я и останавливаюсь как ведущий - поскольку она наиболее релевантна системам управления жизнедеятельностью реальных живых систем и соответственно концепции РЖО.

По невербальным признакам я отслеживаю уровень энергии в микрогруппах в целом и активность отдельных участников в частности. Особенно слежу за «дееспособностью» лидеров микрогрупп.

С точки зрения целевой организации деятельности микрогрупп я выделяю **два жизненно-важных процесса**: *фокусировку запроса Заказчика и формулировку результатов работы со стороны Заказчика* и подгруппы в целом - собственно говоря, эффективное начало и эффективный конец работы микрогруппы.

Блиц-мониторинг всех микрогрупп осуществляю таким образом: через пять минут работы последовательно подхожу ко всем Консультантам с листом бумаги и прошу их написать на листе в течение / следующих пяти минут «запрос Заказчика». Заодно я проверяю состояние Консультанта и группы. Некоторые Консультанты мне сообщают о своих затруднениях - в основном я просто поддерживаю их и предлагаю самим справиться с процессом, напоминая только об их задачах. В тех случаях, когда в ответ у меня имеется быстрый совет, я не жадничаю его дать. Через десять минут почти все Консультанты (некоторые после неоднократных моих походов-напоминаний) передают мне листки с запросами. За десять минут до окончания работы я подхожу с новыми листками и прошу Консультантов в течение следующих пяти минут сформулировать с Заказчиком и группой «полезные результаты работы».

Обеспечение финальной стадии реализации групповой потребности чрезвычайно важно. Для этого необходимо, чтобы все участники большой группы сфокусировали свое внимание на «общем пленуме», на котором презентуются результаты и производится обобщение общегруппового опыта. Ведущий контролирует, чтобы все выступления были краткими, понятными и конкретными - для облегчения ассимиляции опыта другими участниками группы. В случае необходимости ведущий помогает формулировать результаты.

Оба листка от каждой подгруппы вывешиваю на доске как обозначение продукта работы данного Консультанта, Заказчика и других членов подгруппы. На пленуме все Консультанты в течение 3-4 минут успевают более или менее ясно и четко сообщить о результатах работы своей микрогруппы. Иногда Заказчики или другие члены группы делают небольшие добавления. Ведущий помогает фокусировать позитивный опыт работы микрогруппы, а также обозначать выявленные проблемы и затруднения. После каждого доклада микрогруппы участники большой группы не гнушаются аплодировать выступившим спикерам.

В данном примере *третье направление* работы по РЖО (**поддержка реализации групповой потребности**) скорее было связано с обеспечением ведущим эффективных форм деятельности, которые среди прочего выполняли функцию восстановления цикла потребности (и жизнедеятельности группы) в случае ее прерывания - например, при затруднениях, связанных с конфлюэнтным не выделением запроса Заказчика в микрогруппе, неоднократное напоминание ведущим о необходимости записи формулировки запроса помогало восстановлению целевой определенности работы микрогруппы. В других примерах работы с организациями данное направление работы предполагает более подробный анализ наблюдаемых в конкретной ситуации защитных механизмов; рассматриваемых обычно в гештальт-методе: конфлюэнции, ретрофлексии, проекции, интроекции - и осознание новых возможностей и ресурсов для реализации групповых потребностей в организации.

Литература

1. И.Долгополов Н.Б. Интегративная игротехника. В сб.: Университетское образование в третьем тысячелетии, М., 1992.
2. Долгополов Н.Б., Д.Кулик. Интегративная игротехника. М.,УВК,1992.
3. Левин К. Разрешение социальных конфликтов.Спб., 2000
4. Левин К. Теория поля в социальных науках. Спб., 1999.
5. Невис Э. Гештальт-терапия и организационное консультирование. - В. Сб.: Теория и практика гештальт-терапии на пороге XXI века. Ростов-на-Дону, 2001.
6. Платонов Г. Корпоративная культура: экзистенция и эффективность консультирования. - В сб.: Психология и бизнес. СПб, Иматон, 1999.
7. Робин Ж.М. Гештальт-терапия. М., 1996.
8. Сильнова О. Управление изменениями в организациях. В сб. Гештальт-терапия и Консультирование. Вып.1.М., 2001.
9. Dolgoplov N. Stages of Power in Gesaslt. In : Munchner Gestalt-Tage-93. Was ist Macht? Munchen, 1993
10. Nevis E. Organisational Consulting. GIC Press, 1987.