

выпуск 3

библиотека
приключений
тренинга
и консалтинга



КЛАСС
независимая
фирма

Консалтинг: поиски жанра

Составители

Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова

Москва

Независимая фирма «Класс»

2004

УДК 615.851

ББК 53.57

К 82

К 82 Консалтинг: поиски жанра / Составители Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова — М.: Независимая фирма "Класс", 2004. — 336 с. — (Библиотека приключений тренинга и консалтинга, вып. 3).

ISBN 5-86375-056-1

Тренинговые и консалтинговые услуги в отечественном бизнесе — область, с одной стороны, еще молодая, чтобы можно было говорить о поисках жанра. А с другой стороны, уже достаточно сложившаяся, чтобы ее представители всерьез задумывались об этической стороне своей работы. Такие разные срезы современного консалтинга и представлены в этой книге, приглашающей совершить путешествие в мир профессии. Читателю, решившемуся на такое увлекательное предприятие, предстоит встреча с опытными профессионалами, много лет работающими в этой сфере. Им есть о чем рассказать и чем заинтересовать. На страницах книги вы найдете размышления о том, что такое консалтинг "по-русски", об особенностях отношений консультанта и клиента, о взгляде с "разных берегов" на результаты консультирования, о профессии рекрутера и этике рекрутмента, о методах подбора персонала, о женщинах в мире бизнеса... А также картинки, примеры, схемы, модели, диалоги... Сюда вошли и работы, неожиданным образом связывающие тренинг и консалтинг с, казалось бы, совсем далекими от них областями практики. Книга будет интересна и "производителям", и "пользователям" консалтинговых услуг: самим консультантам и тренерам — и их заказчикам, сотрудникам рекрутинговых фирм — и работникам кадровых служб организаций, руководителям разных уровней, а также многочисленным представителям других профессий, задумывающимся о новом витке карьеры или смене рода занятий.

ISBN 5-86375-056-1 (РФ)

- © 2004 М.Ю. Богданов, М.Р. Гинзбург, И.С. Домбровская, В.Г. Евтушенко, Р.А. Золотовицкий, Л.В. Зорина, Л.М. Кроль, Е.Л. Михайлова, Е.С. Салтыкова, Л.В. Шибут
- © 2004 Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова, предисловие
- © 2004 Независимая фирма "Класс", издание, оформление

Исключительное право публикации на русском языке принадлежит издательству "Независимая фирма "Класс". Выпуск произведения или его фрагментов без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.

www.psybooks.ru

Купи книгу "У КРОЛЯ"

МЕТАМОРФОЗЫ РОСТА ТРЕНИНГА И КОЛСАЛТИНГА

Перед Вами книга нашей новой серии “Библиотека приключений тренинга и консалтинга”. У этого тома свой заголовок — “Консалтинг: поиски жанра”. Составители вместе с авторами надеются, что не только искали, но и нашли кое-что.

Хотя после выхода предыдущего тома коллективной монографии прошло не так уж много времени, сегодня, зайдя в книжный магазин, можно испугаться от количества и качества хлынувших книг на “наши темы”. Что радует: “значит, это кому-нибудь нужно”. Авторы и составители за неотчетный, но прожитый период после “Инструментов развития бизнеса” читали, думали, работали, писали — и вот...

Если в предыдущей книге серии были обозначены основные зоны применения и возможности использования тренинга и консалтинга, то здесь авторы отслеживают динамику развития этой быстро развивающейся сферы услуг и обеспечивающей ее профессиональной деятельности.

Как говорится в серьезных руководствах, выделим разные зоны авторского интереса. Как все это начиналось и чем было? Где мы сейчас в этом развитии? Что в этом “уже”, а что “еще”? К чему это идет?

Представленные в томе материалы — это не отстраненный обзор истории развития тренинга и консалтинга с определением современного положения дел. У авторов нет и не может быть особой временной дистанции, позволяющей обозреть эту реку “с высокого полета”. Мы внутри этого потока и предлагаем читателям погрузить в него руки и удивиться богатству и разнообразию ощущений. А еще тут есть картинки, примеры, схемы, модели, диалоги...

Можно почувствовать разные течения — согревающие и остужающие, стремительные и лениво движущиеся. Можно рассмотреть крупных и мелких рыбок в этом потоке. Можно получать удовольствие от прикос-

новения или напряженно вылавливать сгустки смыслов. Можно найти множество других, одному вам понятных признаков, которые вызовут желание погрузиться глубже или отстраниться. В любом случае работы, составившие данный том, — не про какой-то “этап”, а про приключения тренинга и консалтинга, в которые мы приглашаем отправиться читателей.

Первый раздел тома — наиболее приключенческий. Сюда вошли работы, неожиданным образом связывающие тренинг и консалтинг с, казалось бы, совсем далеко отстоящими от них областями практики. В этих встречах происходят удивительные превращения тренинга и консалтинга, где они то меняют лицо, то переживают кризис роста. Между тем авторы этого раздела умеют при случае быть серьезными, даже академичными. К счастью, случай — другой, надеюсь, что тем и интересен.

Наблюдать за этими превращениями именно сейчас так же занятно, как наблюдать детское развитие, улавливая и теряя своеобразие движений, гримас, жестов, взгляда, присущих только данному моменту времени. Завтра все может быть по-другому, а сегодня мы фиксируем взгляд на причудливых темах и способах работы, привнесенных в тренинг и консалтинг из астрологии, академической психологии, феминизма, народных практик лечения. Кто знает, свидетелем каких преобразований привычного нам еще придется стать?

В статье Е. Михайловой мы встречаемся с женщинами в мужском бизнес-мире. Главные герои (опять штамп мужского рода!) статьи — женщины-руководители, пользующиеся услугами тренера или консультанта. Их существование и успех вносят корректные поправки в наше отношение к бизнесу как мужскому занятию.

Героини этой работы не только играют в мужские игры, не только конкурируют с мужчинами, — они достраивают этот мир до целостности, открывая в нем “незаселенные” женские территории. Правила и стереотипы мышления начинают меняться, когда привычный способ описания и понимания реальности наталкивается на иной язык, использование которого отражает как не существовавшую ранее реальность, так и особенности принятого языка.

Мужской дискурс (ой!) бизнеса означает (ой!) феноменом женского. Множественность языков умножает возможности осознания (во как!), поэтому появление нового языка — принципиально важный шаг в развитии нашей способности взаимодействовать с реалиями бизнеса (“ну, ты понял?”).

Работа Е. Салтыковой также описывает “инаковость” видения бизнеса, предлагая читателям астрологический способ понимания возникающих в этой сфере проблем и возможностей их разрешения. Может быть очень любопытно и увлекательно узнать “счастливую звезду” своего предприятия и попытаться учесть в управленческих решениях влияние планет. И уж совсем соблазнительно иметь “придворного мага”, который понимает язык звезд и поможет разобраться с хитросплетениями небесных влияний.

В работе мастеров современного гипноза М. Гинзбурга и В. Евтушенко мы находим неожиданное сравнение гипнотических техник с методами народных целителей. Авторы анализируют структуры заговоров с точки зрения эриксоновского гипноза и показывают возможности “бабушкиных сказок” в расширении диапазона тренерских приемов. Напоследок они “дарят” читателям заговор на успех и богатство. Кто заговор не взял, того все равно заколдовали — по крайней мере до прочтения следующего тома.

Статья Л. Кроля — пример отказа от пафоса и стереотипов “звериного серьеза” во взглядах и взаимодействии с персоналом организации. Менеджеры могут “поучиться” грамотно разваливать работу подчиненных или проводить бессмысленные совещания, а многие из нас могут узнать себя в описании того, как умело поддерживать плохое настроение или состояние ежедневной усталости.

Во втором разделе представлена специфика консалтинга в рекрутинге. Авторы статей имеют разный опыт и тем интереснее видеть, как их погруженность в профессию фокусирует разные масштабы обобщения этой сферы деятельности консультантов.

Статья М. Богданова — ключевая в отражении темы развития консалтинга в нашем томе. Когда в профессии поднимаются и столь детализированно разрабатываются вопросы этики, то это, несомненно, знак высокого уровня развития профессиональной сферы. М. Богданов обстоятельно анализирует ряд документов, регламентирующих этические проблемы отечественного рекрутинга и на многочисленных примерах из практики обосновывает необходимость принятых в профессиональном сообществе стандартов.

Не менее важно и то, что автор приводит образец этических норм в отношениях не только с клиентами, но и с коллегами по бизнесу и со-трудниками своей организации. Описанный М. Богдановым способ об-

ращения со столь трудной темой задает высокую планку консультантам, работающим в других отраслях бизнеса. Это поможет тем, кому не помогут заговоры или астрология — после первого прочтения.

Тема консультирования в рекрутменте продолжается в работе Л. Зориной. Она исследует профессию рекрутера, которая безусловно является новой для нашей страны. Этому не учат в вузах, по этой специальности нет курсов повышения квалификации... Тогда откуда берутся рекрутеры?

Автор подробно рассказывает о том, из каких сфер практики и с каким образованием люди приходят в эту профессию и каковы могут быть их дальнейшие профессиональные перспективы. В следующем томе предполагается информация о том, куда люди из этой профессии уходят.

Очень любопытен типичный день рекрутера и необходимые ему профессиональные качества. Для коллег по цеху наиболее ценным в этой работе может стать пошаговое описание технологии подбора персонала разного уровня.

Есть ли место психодиагностике в предельно спрессованном множестве задач и поэтому очень технологизированной беседе рекрутера с кандидатом? Статья И. Домбровской обосновывает эту возможность. Автор считает, что в беседе рекрутера с соискателем уместны не только использование методик из багажа академических знаний, но и поиск ответов на экзистенциальные вопросы. И. Домбровская предлагает смотреть на полученные результаты именно под таким углом зрения — как “продолжение начатого кем-то предложения жить”. Действительно, ситуация поиска работы может обнажать экзистенциальные данности нашего бытия — конечность существования, свободу, одиночество и бессмысленность.

Эта ситуация может восприниматься как восстановление континуальности жизненного движения, точка изменения движения или же место излома и перелома. Обобщение накопленных автором точек зрения респондентов на подобного рода вопросы позволили ей проецировать эти результаты на динамику общественного сознания и выделить тенденции смены ценностных ориентиров.

В третий раздел вошли статьи, анализирующие наиболее “свежие” проблемы развития сферы консалтинговых услуг.

В центре внимания работ Р. Золотовицкого — проблема взаимоотношений консультантов и клиентов. Как и анализ этических вопросов,

осмысление влияния рамок отношений на содержание профессиональной деятельности — важный этап в развитии профессии. Выделение этой темы отражает понимание того, что работа консультанта начинается не с первого интервью руководителя, а с момента назначения встречи, с обозначения пространственно-временных границ контакта с клиентом. Само установление и поддержание рамок отношений уже является значимым фактором влияния на результат.

В свое время смещение фокуса интереса к проблемам сеттинга изменило представление о терапевтических механизмах психоанализа и других методов современной психотерапии, теперь эта тема поднимается организационными консультантами. Можно только надеяться, что интерес специалистов к этой проблеме откроет новые инструментальные возможности бизнес-консультирования.

В статье “Диалог организаций и организация диалога” Р. Золотовицкий режиссирует множество ситуаций установления отношений консультанта с клиентами и исследует трудности в процессе нахождения общего языка.

Необщность языка в консультант-клиентских отношениях — реальная проблема в сфере консультативной деятельности. Она отражает как трудность в артикуляции предлагаемого консультантами продукта, так и недостаточную зрелость рынка данной услуги. В настоящее время растет число периодических изданий, культивирующих консультативный рынок, но книг, на страницах которых могли бы встретиться профессионалы и заказчики, не так много.

Создание полилога (множественного диалога), инициированное составителями данной серии, — один из вкладов в организацию этого совместного пространства. И как раз одна из готовящихся к изданию книг этого проекта может сыграть особую роль в создании такого места встречи, поскольку будет посвящена вопросам управленческой и организационной культуры.

Пристальное внимание специалистов к феноменам организационной культуры отражает тот факт, что те или иные ее особенности во многом влияют на содержание, способ выполнения консультативного заказа и построение всей системы отношений в диаде “консультант — клиент”. Поэтому в книге читатель встретит как множество сочных, образных описаний проявлений того или иного типа корпоративной культуры, так и содержательных теоретических обобщений проблем бизнес-консультирования.

Выделение темы организационной культуры в отдельный том серии означает и признание ее значимости в поиске адекватного языка при контактах с представителями разных корпоративных культур, и возможность развивать рынок консультативных услуг, и шаг в развитии собственной профессиональной культуры.

Тема развития рынка консультативных услуг продолжается и в завершающих данный том работах Р. Золотовицкого “Мемуары младенца” и Л. Шибут “Зеркало для героя”. В этих статьях — обращение к истокам, попытка опереться на “профессиональную родословную”, берущую начало в работах и организационных институтах дореволюционного времени, а также личные наблюдения авторов, вовлеченных в переживание смены этапов и направлений современного движения профессиональной деятельности, и, конечно же, обозначение новых перспектив и тенденций в ее развитии.

Этот материал будет интересен всем, у кого уже есть за плечами опыт работы и желание увидеть себя в контексте истории развития профессии, под другим углом развернув “зеркало для героя”.

Обсуждаемые авторами темы являются своего рода узелками, которые связывают множество содержательных нитей рефлексии консультативной и тренинговой деятельности и всего проекта этой книжной серии.

В следующих изданиях серии “крупным планом” будут рассмотрены темы, наиболее важные для развития консультативной сферы. Особо хотелось бы выделить готовящийся к изданию том, посвященный развитию человеческих ресурсов в организации.

Приключения одного из следующих томов разворачиваются вокруг темы ныне модного коучинга. Но достается и кадровой политике (по крайней мере в развитии систем обучения персонала). И хотя в ряде текстов много свежего, как почки весной, — в них хватает и серьеза.

*Леонид Кроль,
Елена Пуртова*

Часть 1

НЕОЖИДАННЫЕ ПОДХОДЫ К КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ

Екатерина Михайлова

**ПЕРВОЕ ЛИЦО, ЕДИНСТВЕННОЕ ЧИСЛО,
ИЛИ КАК ЖЕНЩИНЫ-РУКОВОДИТЕЛИ
ИДУТ ЗА ЯЗЫКОМ**

Мой отец был государственным мужем. Я всего лишь женщина-политик. Мой отец был святым.
Я — нет.

Индира Ганди

Каждому тренеру знакома ситуация, когда “пришел запрос”, но его еще нужно уточнять и прояснять. Заказчик думает, выбирает; представитель заказчика стремится учесть интересы сторон и свой интерес не забыть, а тренер ищет свободные клеточки в ежедневнике и, наученный жизнью, не торопится планировать в деталях то, что еще не стало заказом — так, разговоры. Ситуация развивается, звонки и mail’ы чередуются в соответствии с требованиями бизнес-этикета.

Зачастую из всего этого действительно получается работа и даже длительное сотрудничество. В любом случае “по ходу пьесы” можно сделать немало наблюдений, и некоторые из них имеют отношение не к конкретной компании и уж тем более не к отдельным людям, а к тому знаковому полю, в пределах которого происходят все наши коммуникации.

О чем говорят — в каких терминах — и о чем молчат, кому и что кажется важным, неважным и вовсе не существующим, —

это, право, очень интересно с точки зрения тенденций и процессов, происходящих в отечественном бизнесе. А, возможно, и не только...

Однажды, к примеру, мне предложили провести тренинг с акционерами и топ-менеджерами крупного холдинга. Его цель была сформулирована позже, уточнялась неоднократно и в данном случае не слишком важна. "Наблюдение" же состояло в веселом телефонном рассказе директора службы персонала о том, как Совет директоров больше часа на полном серьезе обсуждал, можно ли до этой работы допустить женщину. Ни рекомендации, ни квалификация, ни образование, ни даже возраст не обсуждались. Только "ЭТО" — гендер. Решили, что все-таки можно. Тот тренинг, а потом еще, и не один — состоялся, и одной из его тем, что неудивительно, была проблема "стереотипов восприятия ситуаций и их действующих лиц".

А как-то раз позвонили из одной компании с изрядной долей иностранного капитала. Там сложилось так, что топ-менеджеры московского представительства сплошь женщины. И руководительнице учебного отдела показалось, что эта, как писали в советской научной литературе, "полоролевая" ситуация должна учитываться и в тематике будущего тренинга: какие-нибудь "Гендерные различия и лингвистический стиль руководителя" или что-то на тему "Гендер и лидерские навыки"... Однако глава представительства придерживалась на сей счет иной точки зрения: "Мы не делаем различия между мужчинами и женщинами, зачем педалировать эту тему, лучше уж что-нибудь общечеловеческое, профессиональное..."

В результате заказали "Стрессменеджмент".

Так и живем. Тема гендерных различий не то чтобы совсем табуирована, но.... Как в старом анекдоте:

- Девушка, у вас нитка на ж...!
- Мужчина, как вам не стыдно, нет такого слова!
- Как это так — ж... есть, а слова нет!

Первая история, на мой взгляд, как раз о том, что "ж... есть". Вторая, пожалуй, о том, что "слова нет". А еще они обе о том, кому можно "говорить слова", а кому — нельзя.

Не то чтобы эта тема никак не исследовалась: существуют социологические опросы, разного рода технологии подготовки этих опросов, словарные статьи в популярных энциклопедиях вроде “Карьера глазами женщины”. Существует отчетливая социальная динамика и невооруженным глазом заметное увеличение количества женщин, занимающих высокие (или, как раньше бы сказали, “ответственные”) посты в компаниях. При том, что по данным 2001 года, доля бизнесвумен в российском деловом мире — 5,9%. Управленцев в юбке чуть больше — 11,8%. Женский малый бизнес в нашей стране только зарождается. Как показывает статистика, женщин среди предпринимателей не более 0,5 — 1%. (Для сравнения: в Британии в том же году было 25% женщин — топ-менеджеров.) О политике и говорить нечего: сами по телевизору видели то самое “80-е место в мире по числу женщин в составе правительства”. (Эти и некоторые другие фактические данные и высказывания компетентных лиц можно найти на сайтах интернета.)

Возникает вопрос: кто в данном случае является заказчиком исследований? По-простому говоря, кого это все интересует? Депутатский ли корпус выясняет состояние своего возможного электората? Министерство ли труда интересуется? Академическая ли наука из кристально-чистых побуждений желает знать, что происходит? Женские ли организации бьют тревогу? Каждый ответ — это ответ кому-то, и при всем уважении к объективности и корректности получаемых данных, наивно было бы предполагать, что язык спрашивающих и отвечающих в этом деликатном вопросе может оставаться нейтральным.

“Комиссия по делам женщин при Президенте единодушно поддержала идею квотирования, предложенную Президентом. Установление квоты для женщин на руководящих постах поможет сдвинуть дело с мертвой точки (...) Между тем, эксперты ООН считают, что число женщин в структурах власти, которое может оказать реальное воздействие на принимаемые решения, должно быть не менее 40%”*

*Татьяна Ярыгина. “Женщины могут все, а мужчины все остальное” // <http://www.academy-go.ru/Site/WomenForum/women.shtm>

В этом случае достаточно ясно, кому, собственно, ответ: если по тому или иному вопросу ООН уже что бы то ни было “считает”, вопрос игнорировать никак нельзя. Что касается отечественных тенденций, то и здесь цифры получаются различными, в зависимости от того, кто спросил и зачем.

“Между тем, по нашей статистике, около 30% руководителей высшего и среднего звена — женщины, — говорит Светлана Сигневич, заместитель директора кадрового агентства “Суперкадры”. — И этот показатель неуклонно растет год от года”*.

И так славно было бы выразить осторожный оптимизм по этому поводу, но возникает целый ряд соображений, смещающих акцент с оптимизма на осторожность. Вот в шведском парламенте, к примеру, 43% женщин и никакого насильного квотирования там нет, а если обратить внимание на грамматическую конструкцию “о повышении роли женщины в...”, то понятно, что этот, извините, член предложения, в соответствии со школьным учебником русского языка, называется “дополнение”. “Подлежащие” определяют, что именно и в чем следует повышать; зачем — они знают.

Русский язык, “живой как жизнь”, часто показывает со всей очевидностью, как обстоит дело с “женским вопросом”: грамматическая категория рода тому порукой. И если “учительница” привычна слуху, это отражает какую-то часть процессов, происходящих в реальности, притом не только статистику занятости. “Врачиха” и “докторша” силою суффиксов так и не стали равнозначным названием медика женского пола; уважительное обозначение “доктор такая-то” говорит о многом, как и “управленец в юбке”.

Вернемся в мир тренинга, коучинга и прочих наисовременнейших видов занятости. Если само понятие “тренер” мало-помалу становится привычным и уже не вызывает спортивных ассоциаций, когда речь идет об обучении персонала компании, то для тренеров-женщин “слова нет”. Тренересса? Тренингистка? Боже упаси, тренерша (подруга врачихи)? Или, как в медицине, “тренер такая-то”?

*Мария Перестюк. Женская логика двигает бизнес // <http://epigraph.sinor.ru/358/index.php?j=sp&i=07>.

Мне представляется, что искусственные политкорректные языковые нововведения нам не угрожают — чай, не в Америке живем. Но забывать о том, что языковые стандарты и их изменение отражают какие-то важные аспекты реальности, тоже недалеко видно. Язык, конечно же, является системой, моделирующей сознание, — это относится и к так называемым “вторичным языкам”, то есть коммуникационным структурам, надстраиваемым над естественным языком. Под “субъектами системы” (идеологической, стилевой и т.п.) обычно понимают сознание, способное породить подобную структуру и, следовательно, реконструируемое при восприятии текста. В качестве вторичного языка может рассматриваться миф, ритуал, многие явления культуры. Тогда в интересующем нас поле можно думать не только о названиях профессий и должностей, но и о бизнес-этикете, корпоративных ритуалах, профессиональных ролях...

Мне представляется, что в значительной массе публикаций на тему “Женщина в бизнесе (управлении, политике и т.д.)” присутствует одна общая черта: “субъект системы”, как правило, *не она*. В этой работе я попытаюсь нарушить сложившуюся традицию, обратившись к текстам от первого лица, принадлежащим так называемым успешным женщинам, с которыми в последние годы мне довелось работать в рамках коучинга, бизнес-тренингов и женских групп.

О последних скажу особо. Женский проект Института*, существующий уже 7 лет, не был ориентирован на какую бы то ни было конкретную социальную или профессиональную выборку. Однако оказалось, что женские тренинги “Я у себя одна” все в большей степени посещались именно теми, кого обычно называют “женщина в...” — бизнесе, политике, управлении и т.д. Безусловно, это отражает какую-то не до конца осознанную потребность, тем более что количество таких женщин в группах растет.

О том, что стоит за готовностью “управленца в юбке” или “бизнесвумен”, при всей своей занятости и достаточно большом выборе возможностей провести выходной день иначе, все-таки прийти на группу, мы поговорим позже. Сейчас обратим внимание на другое: весь протокольный материал данной статьи —

*Института групповой и семейной психологии и психотерапии.

это высказывания (сообщения) от первого лица. Мы рассмотрим не только собственно речь, но и иные сообщения, передаваемые другим людям в форме соблюдения или нарушения внешних правил, знаков принятия и исполнения тех или иных ролей, организации пространства коммуникации, использования предъявляемого в общении внешнего облика и любых действий, которые могут рассматриваться как “текст”. И в этом смысле весь последующий материал носит вполне “авторский” характер.

Я намеренно не касаюсь содержания тренингов и коучинга: в данной работе речь идет не о направленном профессиональном воздействии, а о привлечших мое внимание характеристиках речи и поведения главных действующих лиц. Разумеется, контекст нашего сотрудничества оказал свое влияние на наблюдаемые феномены — и тем не менее, мне важна возможность поделиться своими “полевыми наблюдениями”, а не точкой зрения на проблемы организаций или отдельных людей. Итак, от первого лица — открытым текстом.

ПРОСТРАНСТВО

- Вас не смущает, что мы будем заниматься на виду у всего офиса? (Кабинет Б.К., генерального директора компании, имеет две стеклянные стены; позже выяснилось, что это была ее инициатива: при прежнем руководстве все проходило *за закрытыми* дверьми.) Я думала, что сама буду с трудом к этому привыкать, а ничего, привыкла. Они должны знать, когда я прихожу, ухожу и чем занята. Уж прозрачность, так прозрачность. (Жестом приветствует проходящую за стеклом сотрудницу.) Здесь было слишком много тайн, интриг, подковерной борьбы. “Надо сделать корпоративную культуру прозрачной” — это же слова, кто им поверит? Через полгода, пожалуй, можно будет повесить занавесочки. Нет, будем реалистами, через год.
- Вот здесь у нас основная работа и делается. Подразделение выросло в четыре раза, работы очень много. Цветы растут только на нашей территории, если Вы замети-

ли. Как-то само сложилось, мы все-таки с человеческими ресурсами работаем. Возделываем свой сад. Это тоже нужно. (Е.А., директор отдела персонала крупного научно-производственного объединения.)

- Мне достался кабинет, в котором посетитель сразу терялся — от двери до этого “трона” слишком далеко и пусто. Пришлось все переделать, ко мне должны приходиться, чтобы решать вопросы, а не на аудиенцию. (С.К., директор издательства).

ВРЕМЯ

- Я, конечно, хорошо знакома с этой песней про приоритеты. Да мне не жалко времени на то, чтобы лишний раз поговорить с Машей (секретарь) или за те же три минуты дать понять новому сотруднику, как со мной лучше общаться. Но вот бессмысленные совещания, на которых толкут воду в ступе, меня приводят в ярость. Не жалко и двух часов, если что-то происходит, продвигается. Иногда важно не торопиться и рассмотреть вопрос со всех сторон, но *вопрос*, а не кто с каким лицом сидит и слушает. Если этой чумы нельзя избежать, я не позволяю себе злоствовать, а нахожу какую-нибудь приятную отвлекалочку: например, составляю полный список своего гардероба. Вид, уверяю Вас, очень умный и лояльный. (Н.Д., глава торгового представительства.)
- Все планы я проверяю и сразу выбрасываю то, что явно за это конкретное время не потянуть. Потом устанавливаю очередность: где-то требуется максимальная концентрация, а где-то дело важное, но я смогу его сделать легко. Это “перезаряжает батарейки”. В конце дня подвожу итог: по идее, все должно увязаться, разными способами продвигать к цели. Если что-то не выстраивается, оттягивает энергию, время, тут же возникает вопрос: как в следующий раз я поступлю с этим иначе? (С.К.)
- Конечно, отвлекают. Я и не возражаю, переключаться бывает полезно. Вся штука в том, чтобы контролировать

поток этих отвлекающих моментов и заставить их работать на себя. Две минуты необязательного разговора график не ломают, если с долгосрочным планированием все в порядке. Зато благодаря этим двум минутам может дельная мысль в голову прийти. (Е.О., владелица тренинговой компании.)

- Конечно, мое время дорого, но это еще и время моей единственной жизни — тут уж задумаешься, на что его тратить. (Б.К.)

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Н.Д. пришла на тренинг, в котором, строго говоря, не очень-то и нуждалась.

- Девчонки еще не знают, какое это удовольствие — учиться и разбираться. Объяснить это довольно сложно — это можно только показать. Вот я и здесь.
- Разумеется, меня пару раз в году отправляют поучиться за счет компании, но это не совсем то. Так можно научиться только тому, что в этой корпоративной культуре уже есть, а мне часто бывает для дела нужно то, чего в ней нет. Приходится искать самой (Н.Д.).
- Наши топ-менеджеры — люди умные и весьма своеобразные. Мне нужен такой тренер, которого они не загипнотизируют своим интеллектом, иначе все получится гладко и бессмысленно. (Б.К. обсуждает план проведения тренингов для разных уровней сотрудников компании.)
- Как Вы считаете, мне лучше в тренинге участвовать или при мне что-то пойдет не так? Честно говоря, мне хотелось бы участвовать — не для того, чтобы наблюдать, я их и так знаю, просто это такая возможность в кои-то веки самой поучиться, что-то новое узнать о себе и о деле. Если угодно, одно из главных удовольствий в жизни руководителя. (С.К.).

МЕЛОЧИ КОРПОРАТИВНОЙ ЖИЗНИ

- Менять так менять. Я тут подумала: у нас режим экономии, контроль над расходами. Нужна ли нам эта обязательная новогодняя party — бешеные деньги и все равно всегда куча недовольных? Вместо этого сделаем-ка мы детский праздник. Вчера до девяти надписывала подарки. Пусть расслабятся, поглядят, какие у кого дети, заодно и друг друга увидят с новой стороны. Клоуны и Дед Мороз у нас будут — супер! А сухого мартини ребята выпьют в другом месте и без меня. (Б.К.)
- Первая презентация — это был какой-то ужас! Рассылка — 200, пришло — 17. Каково моим было играть перед пустым залом! Я их собрала на 30 секунд, что не сла — не помню, но выложились так, что за тот вечер три заказа получили. А утром сделали пресс-релиз: мол, было то-то, с такими-то, плюс кое-что из того, что сказали эти такие-то (с их, само собой, разрешения) — и на те же 200 адресов. Так и пошло. (Е.О.)
- Мы два месяца бились со стратегическим планированием, надоели все друг другу хуже горькой редьки. А я на 23 февраля всем нашим господам из Совета директоров подарила по кактусу. Все разные — кто на кого похож, но горшочки выбирала одинаковые — обидятся ведь, если у кого-то горшочек больше. И говорю им, касати-кам, мол, поздравляю и надеюсь, что удастся вам поддерживать жизнь в этих выносливых созданиях. У кого засохнет — тот, стало быть, не стратег. Кактус ведь заморить — это сильно надо постараться. Ничего, пока живые. Год прошел, мы впервые в плюсе по всем направлениям (Е.А.)
- Да, действительно, блестящий кандидат. Резюме даже меня впечатлило. Но поглядывать на свое отражение и поправлять свою идеальную стрижку ему не следовало, пожалуй. Даже у такой подслеповатой тетки, как я, возникла мысль о дополнительном тестировании. (Н.Д.)

ЛИЧНЫЙ СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ

- Когда надо собраться, обдумать и остыть, я хожу пешком, быстро. Чем быстрее шагают ноги, тем ровнее думается. Бассейн — тоже хорошо, но почему-то в воде решения у меня не рождаются — это просто отдых. А когда ходишь, отлично думается. Два в одном. (Б.К.)
- Никогда не понимала всяких спецприемов. По-моему, так: создать среду, в которой даже слов не нужно, достаточно переглянуться и (показывает) дружно выдохнуть. Мы с моими из отдела так давно и хорошо понимаем всё, что происходит в нашей конторе: когда кладешь трубку с этим выражением лица или приходишь от нашего главного, этот взгляд и этот выдох — вот и весь стрессменеджмент. Ты не одна, жизнь продолжается. Перевести дух и работать дальше. (Н.Д.)

После короткого и совершенно корректного разговора по телефону Е.А. с непроницаемым лицом подчеркнуто аккуратно отключает переговорное устройство:

- Как же тяжело с идиотами. (Встает из-за стола и 40 секунд — по моим часам — поливает цветы у себя на окне из изящной металлической лейки.)
- Господи, вразуми. (Возвращается за стол к нашему прерванному разговору.)
- Извините, оздоровительный тайм-аут. Продолжаем? (Е.А.)
- Если натренироваться, можно научиться уменьшать картинку и приглушать звук. Конечно, проблемы лучше решать, но есть еще такая данность, как владелец компании. (Б.К.)
- Классно, что Вы рассказали, как другие люди это делают. Теперь я точно знаю, что и со мной все в полном порядке, когда я в лифте перед встречей с детьми и собаками делаю свое фирменное (зажмуривается, громко “гудит” сквозь зубы, энергично мотая головой с отчетливой интонационной точкой в конце). И всё. Дó-ма. (С.К.)

- Сталкиваясь с непроходимой тупостью, я повторяю как заклинание: “Я знаю, что ты знаешь, что я знаю, что ты — козел”. (Б.К.)
- Не устаю открывать новые возможности — как это у нас называется — психологической разгрузки? От одной мысли о том, что дома ждут кошки, в любой момент легче дышится. Муж может прийти позже, чем я, а зверики встретят. Мой рецепт: 20 минут гладим кошек каждый вечер — и никаких нервных срывов. (Е.О.)

НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ — “МИМОЛЕТНОСТИ”*

* * *

Б.К. получила на дискете материал и не знает, как распечатать его на своем ноутбуке (являясь, заметим, руководителем компьютерной фирмы):

- Как это вставить? Позор! Но я знаю, кто нам поможет. (Одергивает рукава джемпера, надевает жакет, висевший до этого на спинке кресла, секунду думает, негромко хмыкает и, нимало не смущаясь, зовет на помощь кого-то из персонала):
- Игорь, Вы можете нас спасти! Как это включить? (На лице молодого человека появляется непередаваемое выражение. Пытаясь сохранить серьезность, он решает возникшую проблему).

Когда за “спасителем” закрывается дверь, Б.К. говорит:

- Это маленькое происшествие станет теперь новостью дня: с каким удовольствием он будет рассказывать: “Представляете, вызывает она меня сегодня и говорит...”

* * *

С.К. (обращается к личной помощнице, которая принесла кофе с печеньем):

* Ремарки отражают некоторые аспекты наблюдаемого поведения, в частности, оформление собственной внешности.

- Нина, Вы закаляете мою волю? Этих плюшек мне нельзя.
- Но Вы же с утра ничего не ели!
- То есть, Вы считаете, что пытку можно прекратить? (Надо заметить, что секретарь Нина молода и стройна, а наша героиня — не вполне. Ее деловой костюм, намеренно просторный, представляет собой компромисс между соблюдением протокола и свободой движения; увлекаясь разговором, она ходит по кабинету, то энергично жестикулируя, то опуская руки в карманы).

* * *

Е.О. в коридоре госучреждения, завидев клиента компании:

- Вадим Андреевич, какими судьбами? Нет, не рассказывайте, это наверняка военная тайна!
- Евгения Львовна, мое почтение. Все дороги ведут... (многозначительное движение головой по направлению к заветному кабинету).
- Это может и подождать. А Вас я действительно давно не видела. (Берет В.А. под руку и буквально несколько метров провожает по коридору, оживленно щебеча — текста не слышно, доносится последняя фраза клиента при прощании):
- Завтра загляну к Вам, есть соображения. (Раскланявшись, уходит.)

Е.О. весело взъерошивает кудряшки, кокетливо и по-детски хлопает в ладошки и тихо напевает:

- Мы клиента повстречали, конкурента обошли.

(Е.О. всегда одета в подчеркнуто женственные, “дамистые” костюмы от известного местного дизайнера, цветовая гамма — розовая, белая, сиреневая — воспринимается на фоне “коридоров власти” как неожиданная и почти неуместная. Это, однако, не промах, а прием, как и явно недостаточных размеров пухленький портфельчик, в котором, впрочем, ничего и никуда не пропадает.)

Со столь же очаровательно-непосредственной интонацией к идущему по коридору официальному лицу:

— Виктор Петрович, всех акул бизнеса разогнали? Правильно, так нам и надо. Хотела у Вас кое-что спросить, да ладно, не сегодня, не буду Вас дергать. Когда бы мне к Вам забежать посплетничать? Ой! (Портфельчик растегивается, несколько файлов выпадают, Виктор Петрович и Е.О. присаживаются на корточки, “ликвидация последствий” занимает 30 секунд; Е.О. договаривается о встрече.)

* * *

Е.А., очень строго по внутреннему телефону:

— Лиля, Вы почему до сих пор здесь? Вы хотите погубить мою репутацию, чтобы весь офис думал, что это я — Баба Яга и заставляю молодую семейную женщину сидеть до ночи? (Слушая ответ, кивает, с уморительной гримасой неожиданно обнаруживает сломанный ноготь на большом пальце и, продолжая слушать и кивать, мгновенно срезает его конторскими ножницами; быстро проверяет, не цепляет ли он ее элегантный костюм бирюзового шелка с желтой и малиновой отделкой).

(Еще более грозно):

— Оправдываться будете дома! Я Ваше алиби не подтверждаю.

(С другой интонацией, тепло и всерьез):

— Я могу Вам как-то помочь или это не мое собачье дело? Поняла. Отстала. А домой Вам все-таки пора.

Завершив разговор:

— Хорошая девочка. Пару месяцев — и это будет то, что нам нужно. Ловит на лету, шутки понимает, а надорваться я ей не дам. Кто здесь начальник?!

* * *

Н.Д.: Да, это правда... И поставки, и монтаж, и наладка... Понимаю... Завтра — нет. Но послезавтра — можем... Конечно... И Вам тоже.

(Положив трубку):

- Если можно сказать правду, почему же не сказать? Хороший мужик, производственник, чего ж ему голову морочить? Мы друг друга отлично поняли. Между прочим, мне действительно можно верить. И верят. И к сарафанчикам моим привыкли как миленькие. (“Знаковый” сарафанчик обычно надет на черный кашемировый свитер и представляет собой довольно экстравагантную вещь — “старушечью” расцветку (в мелкий цветочек); отделан объемными *розочками*, самая объемная из которых располагается на спине).
- Офисные костюмчики пусть носят девочки из секретариата. Они — лицо компании, а я — двигатель.

Несмотря на различия в сферах занятости и базовом образовании, в “текстах” вышеупомянутых авторов прослеживаются некоторые черты структурного сходства.

1. Полистилизм: поведенческие и словесные цитаты из хорошо известных стилистических источников свободно komponуются, при этом сам “монтаж” может быть резким и неожиданным. На этом уровне можно видеть проявления игрового начала, легкого и неоднозначного управления производимым впечатлением.
2. Обращает на себя внимание осознанное и творческое видение и использование деталей — интерьера, поведения, речи и т.д. Детали используются как емкие символические (метафорические) сообщения, не требующие всякий раз развернутых дефиниций, последние успешно используются в тех коммуникативных ситуациях, где уровень коммуникативной компетентности адресата сообщения неизвестен или невысок.
3. При общей ориентации на результат постоянно поддерживается хорошо разработанная система коротких, емких обращений к фону, процессу, привходящим отношениям. При этом, владея сложной многоуровневой коммуникативной системой, ее субъекты в качестве отдель-

ной ценности выделяют эффект “вторичного удовольствия”: удачная шутка, невербальная цитата вроде книксена или имитации боксерского удара, которые явно служат дополнительными сообщениями, “встроенные” без потери времени в основной содержательный “текст” делового взаимодействия.

4. И по содержанию, и по многим косвенным признакам можно заметить, что целостному видению сообщения придается большее значение, нежели его изолированному от контекста вербальному содержанию.
5. Можно наблюдать легкое переключение не только ролей, но и позиций в контакте, при этом последние строятся как нелинейные, и именно этот способ взаимодействия квалифицируется как наиболее эффективный. В достаточно простом коммуникативном фрагменте (диалог с личной помощницей) можно выделить как минимум 3—4 уровня ролевой компетентности. Построенное таким “нелинейным” образом сообщение составляет стилевую, содержательную и психологическую “голограмму”.
6. Особой ценностью для “субъектов системы” является такой уровень коммуникации, при котором партнер в состоянии строить сопоставимые по сложности сообщения, не нуждается в упрощающем “переводе”.
7. Нарушение норм используется как сознательный прием, подтверждающий статус или создающий иные целенаправленные эффекты.

ГОЛОСА ИЗ ШКАФА

При всем разнообразии и достаточной спонтанности “авторских текстов” все они записаны либо на рабочем месте, либо, как говорится, неподалеку от него, например, на корпоративном тренинге. Имея ненормированный рабочий день и типичный для успешных людей высокий уровень вовлеченности в сложные организационные процессы, цитированные выше персонажи лишь затрагивали, иногда очень косвенно, некоторые важные

для себя темы. На женской группе, где они высказываются не просто от первого лица, а от *частного* первого лица, можно получить более объемное представление о тех же самых “субъектах системы”.

Приведу фрагменты двух работ, сделанных участницами коротких женских групп. По жанру эти работы являются психодраматическими виньетками*, а следовательно, участница группы может быть одновременно рассказчицей, героиней и “читательницей” (наблюдателем) собственного повествования. Замечу, что темы обеих работ были выбраны группами социометрически, то есть для большинства присутствующих женщин они оказались достаточно значимыми.

Как уже можно было заметить, метафорический язык является для “данного контингента” родной стихией. Можно было заметить также, что оформление собственной внешности зачастую выступает как довольно емкое сообщение — больше, чем следование норме или просто ее нарушение. В оформлении своей внешности, как и в речи, присутствуют вторые и третьи планы, скрытые цитаты и многие другие дополнительные уровни сложно организованного сообщения. Если бы объемная розочка на спине любимого “переговорного” сарафана С.К. заговорила, это был бы достаточно пространственный монолог. В нем нашлись бы слова и для вызова общепринятым представлениям о бизнес-леди, и для демонстрации весьма изысканного вкуса и предпочитаемого бренда, и для сообщения о сочетании несочетаемого, и для озорного выпада в адрес смотрящего в спину, и о бесстрашии повернуться *такой* спиной, и для утверждения женского начала вне возрастных границ.

В приведенных ниже фрагментах одежда, иногда пренебрежительно именуемая “тряпками”, получила “право голоса” — безопасная, поддерживающая атмосфера женской группы такое право ей гарантировала.

В первой работе речь идет о знакомой многим ситуации, когда профессиональная роль требует отчетливого внешнего оформления — его носителем часто становится *корректный костюм*, к

*Виньеткой в психодраме обычно называют короткую работу.

которому “прилагаются” и рисунок поведения, и характерный словарь, и манера разговора, и еще многое другое.

Героиня — опытный и успешный бизнес-консультант, использовала образы одежды, чтобы сформулировать свой вопрос к самой себе и группе так:

“Я провожу почти все рабочее время в этих дорогах, элегантных и корректных костюмах. В последнее время мне стало казаться, что тем самым я ограничиваю свой ресурс, отсекаю важные для меня роли. Я знаю, что еще прячется в моем шкафу. Мне хочется понять и прочувствовать какие-то новые возможности, хоть немного приоткрыть дверцу, выпустить в социальные ситуации другие свои роли. Похоже, что маскировка начинает мне слишком дорого обходиться. Я прекрасно знаю, что требует от меня Корректный Костюм. И умею этого добиваться. Но может быть, я уже могу себе позволить большую целостность? С другой стороны, есть и опасения: могут не понять. Хочу попробовать прикинуть, какие осложнения могут вызвать другие образы. Во что мне обойдется эта приоткрытая дверца?”

Вот что поведал Корректный Костюм, когда (средствами ролевой игры) получил воплощение и голос:

— Мое главное сообщение миру: она знает правила игры и соблюдает их, она — своя, она предсказуема, все в порядке. Сообщение хозяйке: я защищаю тебя, создаю прикрытие безупречностью, заодно благодаря мне от тебя не ждут ничего нестандартного, ничего превышающего ожидания, ничего нового.

Понятно, что речь здесь идет не столько о манере одеваться как таковой, сколько о следовании правилам или демонстрации более свободного обращения с ними. Показательно, что два других костюма-символа оказались явной ролевой компенсацией за постоянно выверенную и “отредактированную” тактику Корректного Костюма. В шкафу прятались Экстравагантный Подростковый Прикид и Почти Средневековый Наряд. Они, что называется, тоже хотели жить и напоминали хозяйке о других ее состояниях

и возможностях, наглухо прикрытых в обычной профессиональной ситуации “старшим по званию” Корректным Костюмом.

Подростковый Прикид говорил:

— Ты — яркая, неожиданная, экстремальная! Сколько можно это скрывать?

Стилизованное Одевание напоминало о культурных, театральных в частности, ассоциациях, о раскавыченных цитатах и других знаках “культурного слоя”. Было понятно, что прямо предъявлять в рабочей ситуации эти скрытые роли, возможно, и не стоит, но в безопасной ситуации тренинга можно было и рискнуть.

Итак, они вышли из подполья. И мы внимательно зондировали возможные реакции “внешнего мира”. (При этом мы понимаем, что речь идет не о практических рекомендациях по изменению имиджа: если бы вопрос стоял таким образом, героиня обратилась бы в какую-нибудь имидж-студию “Персона”). Речь, однако, шла о внутреннем плане (мире), где многолетнее доминирование Корректного Костюма начало вызывать опасения и недовольство. С., таким образом, размышляла о перспективе своего профессионального и личного развития. Именно поэтому нас интересовал не “опрос общественного мнения”, а видение самой С., что легко может достигаться путем обмена ролями. Голоса “внешнего мира” разделились, наряду с предсказуемыми обесценивающими суждениями (“Что она себе позволяет?”, “Уж не сумасшедшая ли она?”) обнаружили и другие реакции: “Возможно, она более влиятельна, чем мы предполагали, раз позволяет себе такое”, “Может, она и в работе способна на нечто неожиданное?”.

Через емкую и понятную символику одежды ставится ряд любопытных вопросов, с которыми часто случается иметь дело и в других формулировках: не начинается ли соблюдение жесткой ролевой модели бизнес-леди восприниматься как “игра по чужим правилам”, необходимая и выгодная лишь до определенного момента? Не стоит ли рассмотреть возможность менять, а то и задавать сами эти правила, утилизировав в профессиональной деятельности свои латентные роли? Не стоит ли прислушаться к опасениям, связанным с *дефицитом целостности*, подавлением

индивидуального стиля и отказом от целых пластов своего социального и культурного опыта?

Вторая работа послужила прямым ответом на вопрос о соотношении мужских и женских ролей в профессиональной жизни и жизни вообще. Речь шла о профессии врача (ургентная неврология), к тому же занимающего в клинике руководящий пост. И ни у кого не повернулся бы язык назвать нашу героиню “врачихой”.

Итак, мы рассмотрели одни сутки из жизни Ирины Борисовны — дежурство по больнице.

В этих сутках было утро, когда Мама Ира прощается с сонным ребенком и собирается на работу:

— Я — мягкая, большая, пушистая, солнечная. Это самый лучший момент в сутках. У меня здесь очень много энергии, и она будет меня поддерживать и питать.

В этой роли ей не суждено остаться надолго: во время умыывания — “ритуального”, как она говорит, — Ирина подтягивается, выпрямляется, словно приобретает жесткую форму, притом не снаружи, а изнутри. Из ванной комнаты выходит другой человек:

— Кто Вы сейчас?

— Я — Воин. Я готов встретить все испытания этого дня.

Вот, собственно, кто приезжает на работу, распахивает дверь и, нарушая кое-какие должностные инструкции, прямо в верхней одежде чеканным шагом входит на подвластную ему территорию: “Что тут у нас сегодня?” — и, получая четкие ответы о живых и умерших, поступивших и убывших, раздает короткие, отрывистые распоряжения. Все это происходит на ходу: не заходя в свой кабинет, Ирина Борисовна неуклонно движется в направлении раздевалки, где ей предстоит еще одна метаморфоза. На этот раз она превращается в “Синенького Доктора”, то есть дежурного, обладающего особыми полномочиями и правами и словно бы не принадлежащего к четкой иерархии больницы. В этой роли она может и должна действовать решительно и лихо, подобно тому, как несется на красный свет “Скорая” с включенной мигалкой.

— Кто Вы сейчас?

— Я — “Синенький Дохтур” и могу себе позволить то, что больше никто здесь не посмеет. Я шучу, ёрничаю, готова к любым передрягам, могу находиться одновременно в трех местах. Надо будет — откажу любому начальству, будь то хоть министр, надо будет — приму любое решение, ни с кем ни советуясь.

Ирина выбирает исполнительниц всех трех своих ролей, и они воспроизводят ее интонации, движения и слова, чтобы она могла посмотреть со стороны на свои роли. Одно из ее важных наблюдений таково:

— Что-то мне эта синяя тетя не нравится: выпендривается больно много.

К Синенькому Дохтуру:

— Что ты так выпендриваешься? Зачем так много зубоскалить?

Обмен ролями, Ирина отвечает сама себе, — поскольку это ее роль и ее жизнь:

— Если бы не я, ты не могла бы выдерживать то, что тебе приходится выдерживать на дежурстве. Помнишь, как тебя придавил во дворе мертвый мужик в 120 кил весом? Тебя бы он расплющил и его бы (в сторону Воина) расплющил. А меня — так нет. Я самая живучая твоя часть, и без моих шуточек тебе не выжить.

Поскольку Воин и Синенький Дохтур живут и работают на одной территории, мы обращаемся за дополнительным комментарием к Воину. Обмен ролями. Ирина в роли Воина отвечает “просто Ирине”:

— Ты сама прекрасно знаешь, что было бы с тобой на этой работе, если бы не она. Это — выпивка, секс для рядки и по две пачки курева в смену. Она позволяет тебе выдерживать напряжение, не разрушая ни себя, ни других. А ты ее еще и критикуешь, вместо того чтобы поблагодарить. В конце концов, шуты сопровождают ко-

ролей и в военных кампаниях. Там они даже нужнее, чем при дворе.

Мы обходим место действия в поисках новых идей, чувств, наблюдений. Ирина:

— Я удивлена тем, что самая богатая, мощная энергетика — у женских фигур: у Иры-Мамы и Синенького Дохтура. Воин очень важен, но без них ему не жить. Я хочу поблагодарить эту, Синенькую, за то, как весело, отчаянно и упорно она помогает мне выдерживать постоянное соприкосновение со смертью. Еще я сейчас поняла, что именно она взяла на себя воспоминания о прошлых моих увлечениях и занятиях. Это она — несостоявшийся лингвист и именно она точит ляды с афазиками, и мое спортивное прошлое тоже держит она, и театральные увлечения молодых лет. Вообще-то, чтобы исполнить свой трюк, Рыжему Клоуну нужна многосторонняя, комплексная подготовка. Как раз у нее она и есть.

Дежурство заканчивается. Облачение Синенького Дохтура снимается и отправляется в стирку, как всякий раз. Перед нами снова Воин, и это к нему обращается кто-то из подчиненных:

— Идите домой, Ирина Борисовна, все Вы уже сделали, совершенно Вам здесь не нужно оставаться, поезжайте.

Но Воин еще не принял всех решений: остались какие-то вопросы и в сосредоточенном четком режиме эти вопросы решаются: “Всё”. В машину садится еще Воин; у дома движение, которым захлопывается дверца, отсекает мысли и чувства, связанные с работой: он вернулся со своей войны:

— Я вхожу в квартиру и делаю две совершенно обязательные вещи — снимая пальто, встряхиваю его, прежде чем повесить, и сбрасываю обувь. Вот в тот момент, когда я обуваю тапочки, я вернулась. Меня встречает детеныш.

Обмен ролями:

— Мамочка, а что ты мне принесла?

Обмен ролями:

- Главное, сама пришла. Ну, конечно, принесла кое-что тоже. Сейчас я посплю часок, ты порисуешь, и мы будем с тобой обсуждать, чем сегодня займемся.

Оставим задремавшую Маму Иру в точке завершеного суточного цикла ее жизни и обратим внимание на общие для двух этих работ темы. Возможно, нам удастся несколько иначе взглянуть на бело-розовое “дизайнерское чудо” Е.О., и на ослепительную бирюзу брючного костюма Е.А.

Как уже сказала И.Б., Рыжему Клоуну действительно нужна многосторонняя, комплексная подготовка. При всех индивидуальных различиях нельзя не заметить: женские составляющие профессиональной роли оформлены (или стремятся быть оформленными) как экстравагантные, экзотические и, как это ни удивительно, несколько комические. Функцию комического берет на себя сам костюм или соответствующие ему поведение, речь. Сочетание контекста и ролевого поведения по меньшей мере двусмысленно, но при этом абсолютно функционально. Эти роли провоцируют недоумение, даже возможные подозрения в неадекватности — и одновременно за счет эффективности реальных действий словно издеваются над этими подозрениями, “показывают кукиш” выразительным взглядам в спину — хотя бы той самой розочкой. Это и неудивительно — ведь даже в значительно более “проработанных” с точки зрения психологии гендерных различий культурах женщина-руководитель становится “экраном” враждебных проекций.

В российской практике это значительно менее осознанный процесс. Появление в ролевом репертуаре социально успешных женщин “характерных”, комических, “трикстерских”^{*} ролей может выполнять важнейшую функцию социально приемлемого отреагирования агрессии (как собственной, так и спроецированной извне). Трикстеру любого пола позволено безнаказанно нарушать конвенциональные нормы — в том числе и свои собствен-

^{*}Архетип Трикстера чрезвычайно стар и, по Юнгу, способствует стиранию чувства собственной важности у окружающих. Еще более важная миссия Трикстера — “внесение беспорядка в порядок и, таким образом, создание целого, включение в рамки *дозволенного* опыта *недозволенного*”. (См. также: Радин П. Трикстер. СПб.: Евразия, 1999).

ные, если эта роль хорошо вписана в контекст и действительно помогает справляться с задачами и испытаниями реальности.

Комический персонаж всегда переходит границы, в том числе границы внутри психической цензуры.

“Вот почему комедия стала важной ареной для выражения женских фантазий о физической агрессии... Комедия — законная, культурная форма, в которой немислимое и невыполнимое может не только думать, но и делаться без риска карательных санкций со стороны общества в целом, и даже без особого возмущения индивидуального зрителя. Именно она “дала разрешение” на приемлемое для культуры удовлетворение растущей потребности в прямом выражении женского гнева, в особенности гнева, порожденного опытом подчиненного положения...”*

Костюм, внешнее оформление роли важны как сообщение. Упомянутые выше высказывания социально успешных женщин отчетливо маркируют направленность этого ряда сообщений.

“Маскарадная составляющая карнавала с ее экстравагантными костюмами создает пространство, в котором знаки социальной иерархии обыденной жизни могут быть вывернуты наизнанку (...) “Неправильные” женщины выворачивают наизнанку гендерные отношения власти, нарушая кодекс общепринятого телесного “декорума”**.

Не эта ли мысль высказана прямо, без обиняков С.К.:

— Офисные костюмчики — для девочек из секретариата...

А что же Воин? И что на самом деле имеет в виду Корректный Костюм, когда говорит “Я защищаю тебя”? В обеих работах эти

*Arthurs J. Revolving Women. The Body in Comic Performance. In: Women's Bodies (Discipline and Transgression). Cassel, London & N.Y., 1997, pp. 137—164.

**В понятие “телесного декорума” входит одежда и вся сфера невербального поведения. Цитата из: Arthurs J. Revolving Women. The Body in Comic Performance. In: Women's Bodies (Discipline and Transgression). Cassel, London & N.Y., 1997, pp. 137—164.

роли — носители маскулинных черт необходимы, но, как оказывается, недостаточны. Социально приемлемое и “скроенное по мужской мерке” поведение и мышление создают относительную безопасность, но ограничивают возможности творчества и доступ к ресурсным состояниям. Суровый Воин прямым текстом говорит, что клоунесса Синенький Дохтур жизненно необходима — фактически, выступает ее поручителем. Ирина сама обращает внимание на то, что энергия, “источники питания” принадлежат женским ролям. На линии же “фронта”, там, где оперируют Корректный Костюм и Воин, во внутреннем мире царят упорядоченность, структура, предсказуемость — важные, но при отсутствии контакта с иными началами легко выхолащивающиеся и лишённые потенциала развития.

Если рассматривать все авторские “тексты” с точки зрения стоящей за ними психологической реальности, то первое, что бросается в глаза, — это своеобразие решения проблемы гендерных различий. Традиционные представления о том, что “мужчины ориентированы на достижения, а женщины — на отношения”, учитываются и... не более того.

Распространенное убеждение, что социально успешной женщине непременно следует поплатиться за нарушенные правила одиночеством, отсутствием доверительных отношений с кем бы то ни было и эмоциональным выхолащиванием, — интересно, чьи интересы оно представляет? Все описанные в этой работе женщины наряду с объективно высокими социальными достижениями характеризуются высоким уровнем развитой “инфраструктуры” межличностных отношений.

Все они умело пародируют традиционный образ “бизнес-леди” или “управленца в юбке”, но их ролевой репертуар отнюдь не сводится к этому. Учитывая и зачастую опережая и обыгрывая ожидания социальной среды, все они высоко ценят ресурсы женского общения, мышления, мировосприятия.

Для многих из них актуален вопрос реального соотношения мужских и женских ролей в профессиональной деятельности, при этом речь идет не о завоевании права на высокую должностную позицию, не о самоутверждении в так называемом муж-

ском мире, а о том, что бывает после достижения всего этого. Проблема “ролей в шкафу”, безусловно, существует, но осознается, прорабатывается и решается.

Они категорически не согласны принять “разлитый” в коммуникационном пространстве миф о том, что деловая женщина сталкивается лишь с трудностями и опасностями, без конца жертвует своим женским началом и в итоге утрачивает целостность, деформируется. Когда они говорят о самореализации в работе, речь идет о реализации *целостного человека-женщины*, а не о развитии одних ролей (частей) за счет других. Для них характерен активный поиск типичных женских ресурсов — отсюда и высокая ценность коллегиальных отношений, и особый акцент на взаимопонимании, и мелькающие в речи образы выращивания, возделывания, и осознанное обращение к психологическим тренингам или практике коучинга, и активно присваиваемое право проявлять разные эмоции (а не только гнев и энтузиазм), и внимание к “ресурсным мелочам”.

Похоже, что эти наши соотечественницы миновали (или прожили в свернутом виде и более раннем возрасте) описанную в литературе ловушку, в которую на эмансипированном Западе угодили женщины первого поколения, активно занимавшегося своей карьерой...

“Эти женщины перестали принадлежать к женскому полу и не получили никакого другого. Они хотели быть такими же, как мужчины, но их не воспринимали как мужчин. В этом своем стремлении они потеряли женскую индивидуальность, поскольку женщины не воспринимали их больше как женщин...”

...Эти первые женщины-начальники не стали образцом для подражания, хотя им этого так хотелось. (...) Они обозначают свою карьеру тремя буквами — ОРЗ. Они расшифровываются так: О — Обозленные, Р — Разочарованные, З — Забытые.

Обозленные потому, что так много работали, а их не оценили. Разочарованы они потому, что не стали таким образцом для подражания, каким мечтали стать. И они

забыты. Результаты их труда забылись, как только они ушли с работы. Возможно, через несколько недель...”*

Наши же героини научились, вполне осознавая всю нетрадиционность своего пути и хорошо понимая, где живут, сохранять свою целостность и настойчиво формировать ближайшее окружение и ролевые ожидания партнеров по коммуникации. Этих женщин нельзя не учитывать — они же стремятся к максимально функциональной (в интересах дела) и — не “но”! — полной реализации всего своего потенциала. А *он* у них, безусловно, женский, если под “женским” понимать не “вторичное” или “существующее для мужчин”, а... женское.

Приведенная выше цитата про горькую судьбину ОРЗ принадлежит Барбру Дальбум-Халл — шведке по национальности, международному тренеру-консультанту по роду занятий и обаятельной пожилой женщине, много лет исследовавшей гендерную проблематику в западных организациях. Вот что она пишет дальше:

“Человек не в состоянии пробиться, если у него нет внутренней радости. Нужно радоваться тому, что ты есть, гордиться собой и тем, что ты женщина, чувствовать, что ты, со своими женскими качествами и способностями, сможешь сделать карьеру. Если же все время чувствуешь неосознанное желание приспособиться к чему-то, что не связано с твоей личностью, мужская часть в ней имеет тенденцию разъедать глубже расположенную часть собственного “Я”, где и располагается женское начало”**.

Такие женщины-руководители умеют “вытаскивать” потенциал и из других людей, разворачивать их к самим себе. В частности, владея и другими механизмами управления людьми, они умеют мотивировать свою команду тем, что в общении с ними другой человек *тоже* может быть самим собой. Героини этой статьи, конечно, с полуслова поняли бы Барбру, да и сами бы могли немало рассказать об альтернативной стратегии личной успешности.

*Дальбум-Халл Б. Женщины и руководство. Международный институт “Женщина и управление” при поддержке шведского агентства по международному развитию.(SIDA). М.: Сова, 1996.

**Там же.

Пожалуй, их решения никак нельзя назвать общепринятыми, но и сами они склонны трансформировать нормы, когда дело того стоит, следовать им, когда это необходимо или удобно, — и нарушать, когда можно себе позволить такую роскошь. И первое, и второе, и третье делается ими весьма успешно; в каком-то смысле, они все оказались способны “переиграть” не только корпоративную культуру, но и более широкий культурный контекст.

Одним из инструментов *владения* самыми разными контекстами, как показывают наблюдения, для них является языковая компетентность в области вторичных языков, о которых шла речь в начале этой статьи. В межполушарных связях ли здесь дело или в иных особенностях женского лингвистического стиля — вопрос дискуссионный. Культурологи-постструктуралисты, разумеется, выдвинули бы — и выдвигают — иные гипотезы. Что увидит в этих примерах читатель, зависит от его или ее интерпретативного аппарата и, разумеется, жизненных установок. А потому эта статья никак не претендует на отображение истины в последней инстанции — скорее уж на отображение фрагментов жизни в знаковом поле. По мнению автора, оно достойно внимания исследователя.

Соответствующие исследования, видимо, могут быть проведены лишь тогда, когда их закажут сами мои героини — эти или другие.

Михаил Гинзбург, Виталий Евтушенко

ЗАГОВОР КАК ВНУШЕНИЕ И САМОВНУШЕНИЕ

Можно с уверенностью сказать, что за последние сто лет науки о человеке сделали большой шаг вперед. Но стали ли люди от этого счастливее и здоровее? Меньше ли у них проблем?

Возрастает ритм жизни, а с ним психические нагрузки на человека и стресс. В результате возникает депрессия, угнетенное состояние духа. Все больше становится психосоматических заболеваний — таких, которые являются следствием психического напряжения, конфликтов, дисгармонии.

Поэтому сейчас как никогда стали популярны системы самооздоровления, люди жаждут обрести душевное равновесие, крепкое здоровье, а вместе с ними — успех и счастье в жизни. Цели эти вполне достижимы; достаточно научиться пользоваться собственными ресурсами — резервами своего организма, своего тела и духа, об истинной силе которых у людей довольно смутное представление. Зачастую методы самотерапии имеют немалое преимущество перед традиционными формами лечения.

Естественно, существуют случаи, когда без специалиста не обойтись, но все же основную работу над собой, работу по позитивному настрою на исцеление, разрешение проблем, достижение своих целей каждый из нас способен провести самостоятельно.

Способы такого самонастроения существуют издавна у всех народов, они оттачивались и отшлифовывались веками и передавались из поколения в поколение. Объяснение того, как они дей-

ствуют, может быть разным, но фактически люди вновь и вновь открывают для себя одни и те же механизмы — основные механизмы работы человеческой психики, человеческого тела и духа — и описывают их на понятном для себя языке.

Бесценным духовным сокровищем, передававшимся из поколения в поколение, являются заговоры и молитвы, способствующие исцелению и дарующие человеку счастье и здоровье. По-разному можно относиться к возрождению забытых народных традиций исцеления тела и духа, в частности, к заговорам. Кто-то будет говорить о суевериях, кто-то просто отмахнется, а кто-то верит в них безоговорочно. Однако даже самые отъявленные скептики слышали истории о том, что заговоры действуют — и довольно эффективно. Кто не слышал, например, о том, как заговаривают бородавки? Пошепчет бабка, пошепчет — и глядишь, через несколько дней исчезнет бородавка, от которой ее владелец не мог избавиться несколько лет.

Конечно, заговоры помогают в первую очередь тем, кто в них верит. Конечно, они не являются панацеей от всех проблем и от всех болезней. Но тем не менее с их помощью можно вывести человека из негативного состояния, дать ему силы и душевный покой. Современные подходы и народные средства должны не противоречить друг другу, а дополнять друг друга.

Впрочем, так ли уж велик разрыв между ними? И не найдем ли мы при внимательном взгляде на народные методы многое из того, что считается последним словом в науках о человеке?

Заговоры принадлежат к народному творчеству древнейших времен. В них сконцентрирован многовековой опыт целителей, которые подобрали нужные слова и создали определенные ритуалы, направленные на исцеление, на устранение болезни, на разрешение проблемы, на достижение цели. В них выражается стремление вызвать какое-нибудь желательное явление или устранить нежелательное. Давно подмечено, что эти способы воздействия обладают удивительным сходством в самых разных уголках нашей планеты. Это говорит о том, что, пройдя через опыт и ошибки, люди пришли к одинаковым выводам и заключениям.

Заговор представляет собой воздействие словом. И для того чтобы понять, как он работает, обратимся к той области наук о че-

ловеке, которая изучает воздействие с помощью слова, — к представлениям о внушении и самовнушении.

Слово другого человека, обращенное к нам, может быть внушением. Но не каждое обращенное к нам слово является внушением. Если мне говорят: “Пожалуйста, передайте соль” — это не внушение. Это просьба. Я могу ее выполнить или не выполнить. В том случае, если я ее выполняю, это означает мое сознательное согласие ее выполнить. Обращение другого человека к нам может быть просьбой, приказом, инструкцией; все они предполагают сознательную реакцию с нашей стороны. Но вот если в результате обращения другого человека к нам что-то начинает происходить “само по себе”, то такое обращение называется внушением. Бабка что-то пошептала — и бородавка исчезла сама по себе, мы к этому не прикладывали никакого сознательного усилия.

В начале XX столетия во Франции, в городе Нанте жил аптекарь, которого звали Эмиль Куэ. Он увлекся гипнозом (а в гипнозе даются внушения) и очень быстро понял, что гипноз — это замечательно. У многих людей благодаря внушениям, полученным в гипнозе, проходили различные болезни и разрешались проблемы. Но он понял и еще одну вещь: что гипнотизеров на всех все равно не хватит. И тогда он решил, что каждый сам себе должен быть гипнотизером, и разработал учение о самовнушениях. Когда другой человек обращается к нам и в результате этого обращения что-то происходит само по себе, мы говорим о внушении. Если же мы сами обращаемся к себе и в результате этого обращения что-то начинает происходить само по себе, можно говорить о самовнушении. Для того чтобы осуществить самовнушение по Куэ, надо было создать для себя позитивную формулировку (“аффирмацию”) и повторять ее про себя много раз в том особом промежутке между сном и бодрствованием, в котором человек оказывается перед тем, как засыпает. Почему именно в этом состоянии? Потому что это то же самое состояние, которое достигается в гипнозе, — транс. У человека есть сознание и есть то, что называют бессознательным. В трансe активность сознания понижается, и внушения (или самовнушения) обращены к бессознательному; это именно оно делает так, чтобы что-то происходило “само по себе”.

Практически все современные методы наведения транса и внушения основаны на разработках американского врача Милтона Эриксона (1901 — 1980), который фактически создал новый вид гипноза, получивший название “эриксоновский гипноз”.

В построении терапевтического сеанса, в котором используется внушение (или самовнушение) различаются три фазы: наведение транса, собственно терапевтическая фаза, в которой даются внушения, и завершение. Сопоставим эту структуру со структурой заговора. Заговор состоит из трех частей: вступление, основная часть и концовка.

ВСТУПЛЕНИЕ

Фиксация внимания и диссоциация

Транс часто определяется как “внутренний фокус внимания” или внимание, ориентированное вовнутрь. Поэтому первое, с чего начинается гипноз, — это фиксация внимания. Внимание можно зафиксировать на ощущении, на образе. Иногда для фиксации внимания используется рассказ, приковывающий внимание пациента. Кроме того, для наведения транса в эриксоновском гипнозе часто используется временная и пространственная диссоциация: человека “прогуливают” во времени и пространстве. Ему могут, например, предложить отправиться в своем воображении в какое-нибудь хорошее место или в какое-нибудь необычное место. Милтон Эриксон иногда предлагал своим пациентам отправиться в “середины нигде”.

Сравним это со вступлением в заговоре. Вот как начинаются многие заговоры:

...На море, на океане, на острове Буяне, там стояла хатка, в той хатке три сестрицы...

...Есть святое океан-море, на том святом океане-море стоит остров, на том острове стоит вечный дуб, у того вечного дуба корни железные, вершина стальная. Дуб тот ветром не согнет, вихрем не сломит...

...Летит птица за море, бежит зверь за леса, бежит дерево в дерево, мать-земля в мать-землю...

...Ты, Господь, видишь, и ты, небо, слышишь, и ты, мое тело, дышишь...

...В чистом поле встает утренняя зоря, заходит вечерняя зоря...

...Встану лицом на восток, спиной — на запад. Посмотрю на восток — летят три голубя, три брата...

...На море, на океане, на острове Буяне, стоят три дерева...

Эти образы фиксируют внимание человека и вызывают у него легкую диссоциацию, то есть вводят его в состояние транса.

Сила, которая помогает (бессознательное)

Важный вопрос: кто или что помогает, исцеляет? Благодаря кому или чему нечто происходит “само по себе”? В эриксоновском гипнозе говорят: работает бессознательное. Но что такое бессознательное? Это — часть самого тебя, которая может действовать самостоятельно и способна сделать то, чего ты не можешь — вернее, то, чего не может твое сознание. При этом вовсе не обязательно употреблять термин “бессознательное”. Можно апеллировать к “части самого тебя”, к “внутреннему разуму”, к “духовному Я”, “духовному водителю”, “внутреннему учителю” “сверхсознанию” — неважно. Важен сам факт разведения, диссоциации: ты не можешь, но есть сила, которая может. В системе Анонимных Алкоголиков “12 шагов” делают то же самое, обращаясь к “Высшей Силе”: “У меня есть проблема, с которой я не могу справиться, но есть сила, которая может; это Высшая Сила. Высшая Сила, я поручаю свою проблему тебе. Пожалуйста, помоги”. И Высшая сила начинает помогать...

Важной частью вступления в заговоре является выбор той силы, которая будет помогать — “адресата”.

Заговоры, дошедшие до нас из более раннего, дохристианского периода, обычно начинаются с обращения к языческим богам:

...Месяц ты, месяц, серебряные рожки, золотые твои ножки. Сойди ты, месяц,ними мою скорбь...

...В чистом поле встает утренняя зоря, заходит вечерняя зоря. Вы зори ясны прейдите, заморите и засушите...

В более поздние, христианские времена “адресат” заговора изменится:

...Во имя Отца и Сына и Святого Духа. Аминь. Помози, Господи, приди на помощь младенцу (имя). Я еще прошу Господа Бога. Господь Бог, пошли своего старшего слугу архистратига Михаила мне на пособу...

...Не я вызываю, не я выкликаю, не я выговариваю. Вызывает, выкликает, выговаривает Пресвятая Богородица — скорая помочница — своими устами...

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Внушение

Происхождение большинства заговоров относится к древнейшим временам, когда люди одушевляли весь окружающий природный мир, а болезни персонифицировали и считали как бы “входящими” или “вносимыми” в человека, “насылаемыми” на него. Поэтому их надо было испугать, смыть, состричь, смахнуть, загрызть и т.д. Древнейший вид заговора — слово-приказ, указывающее на целенаправленное действие. Часто заговоры строились на аналогии желаемого действия с подмеченным в жизни явлением:

...как сохнет сучок, так пусть чирей засохнет...

...солнце — на запад, день на исход, сучок на глазу — на извод, сам пропадет...

... как эта ветка по воде уплывает, так и вся болезнь меня оставляет...

Для заживления раны и остановки кровотечения в заговоре говорится:

“...Девицы красным шелком шили, они раны зашивали, они кровь останавливали. Ох ты, рана, заживися, ох ты, кровь, остановися”.

Большое значение имеет в заговорах перечисление частей тела, откуда болезни изгоняются: с буйной головы, ясных очей, черных бровей, из ретивого сердца, горячей крови, трепещущего тела.

Указываются также и пути, которыми они должны выйти. Во многих заговорах называются места, куда отсылается болезнь:

...Куда дым летит, туда этой болезни идти...

Иногда, как в сказках, их отправляли за темные леса, за крутые горы:

...Поди в темные леса, в синие моря, в зыбучие пески...

Сравним это с тем, что делается в эриксоновском гипнозе. Важнейшим элементом собственно терапевтической работы является внушение — формулировка того, что должно произойти. По своей форме внушения могут быть прямыми — когда то, что должно произойти, формулируется открыто, и косвенными — когда то, что должно произойти, формулируется скрыто, подразумевается. По своей форме используемые в заговорах “приказы” являются так называемыми явными прямыми внушениями (“пусть чирей засохнет...”, “вся болезнь меня оставляет...”, “ох ты, кровь, остановися...”).

Образность

Мы уже говорили о том, что в эриксоновском гипнозе мы апеллируем к бессознательному — это оно осуществляет работу, это благодаря ему что-то происходит “само по себе”. Для того чтобы бессознательное знало, что ему нужно делать, о чем мы, собственно говоря, его просим, ему нужно предъявить “образец”. Однако у бессознательного свой язык, который отличается от логического языка сознательного разума. Это язык образов и символов. Так что образец мы ему предъявляем образно и символически, используя метафору, сравнение, с опорой на уже имеющийся жизненный опыт. Например, желая, чтобы рука пациента стала легкой и поднялась сама по себе, эриксоновский гипнотерапевт может сказать: “...И это похоже на то, что бывало в детстве, когда ты держал за нить воздушные шарики, наполненные легким газом, и они поднимались вверх... и тянули твою руку все выше и выше...”

Именно это и делается в заговоре: кратко, лаконично, в образной, метафорической форме той силе, которая будет осуществлять изменение, предъясняется образец: “Как сохнет сучок...”; “Как месяц в небе убывает...”; “Куда дым летит...”; “Как ветка без воды сохнет, так нет жизни вам, бородавки...”; “Река бежит, на месте не стоит, кровь по венам беги, на месте не стой. В ногах не пой...”; “Как подкова по земле стучала, так бы звонко да чисто сердце у (имя) билось да стучало...”. В эриксоновском гипнозе этот прием называется “техникой переноса”: желаемое явление “моделируется” на одном материале, а затем с помощью внушения переносится на другой.

Кроме того, при произнесении заговора очень важно образно представлять те действия и картины, которые называют. Человеку, находящемуся в гипнотическом трансе, также часто предлагают создавать позитивные образы — образы здоровья, благополучия. Это запускает так называемые идеодинамические механизмы — образ начинает “самореализовываться” — автоматически, без участия сознания.

Имя

И в сеансе эриксоновского гипноза, и в заговоре практически в обязательном порядке упоминается имя пациента. Имя позволяет индивидуализировать обращение, затронуть самые глубинные слои личности.

КОНЦОВКА

Амнезия

Поскольку исцеление, разрешение проблемы должно происходить “само по себе”, благодаря работе бессознательного, важно, чтобы человек не накладывал на эту работу ограничения сознания, не вмешивался в нее, не анализировал. А для этого лучше всего будет, если он не будет помнить то, что говорил ему терапевт. Тогда работа будет осуществляться в бессознательном — в оптимальных условиях. В эриксоновском гипнозе для этого разработаны различные техники создания амнезии — забывания.

Так, эриксоновский гипнотерапевт может сказать: "...И можно просто забыть... обо всем этом... предоставив работе осуществляться в наилучших возможных условиях...". Аналогичный прием используется и в заговорах. Знахарь с этой целью использует следующие формулировки:

"...Которые слова не договорены, которые не поняты, которые позабыты..."

"...Слово мое крепко, замком закрыто, песком зарыто..."

Постгипнотическое внушение

Важной частью терапевтической работы в эриксоновском гипнозе является завершение сеанса, в котором дается так называемое постгипнотическое внушение (то есть внушение, которое дается в гипнозе, а выполняется потом — за пределами сеанса). Например: "...Эта работа будет продолжаться за пределами сеанса... ночью, когда вы спите... днем, когда вы заняты своими повседневными делами... часы... дни... возможно, дольше... столько, сколько необходимо... чтобы можно было воспользоваться... результатами... этой работы"

То же делает и знахарь, в концовке сообщая человеку, что действие его заговора сохраняется на долгое время:

...отныне и навсегда...

...во веки веков...

...отныне и до веку...

...всем моим словам ключ и замок...

...ни один ключ мой замок не откроет, водой мое слово не смоем...

...никто слово мое не перебьет, пока новый гвоздь в мой порог не вобьет...

В заключительной части заговора более позднего времени, когда в первой части обращаются за помощью к Господу Богу, в концовке также берут в свидетели силы заговора Господнюю силу:

...Во имя Отца и Сына и Святого Духа, ныне и присно, и во веки веков. Аминь, Аминь, Аминь...

Форма и ритуал

Ну и, наконец, существенную роль играют поэтичная форма заговора и ритуал, которым он часто сопровождается и который рекомендуется неукоснительно соблюдать. Ритуал создает у пациента определенные ожидания. В эриксоновской гипнотерапии это также делается, но другими средствами.

Итак, для того чтобы составить внушение (самовнушение) в форме заговора, в него необходимо включить следующие элементы:

- Вступление, обеспечивающее фиксацию внимания и диссоциацию. Для этого можно использовать мысленное перемещение в пространстве.
- Упоминание той силы (или обращение к ней), которая будет осуществлять исцеление, разрешение проблемы, достижение цели.
- Внушение желаемого с использованием образов.
- Упоминание имени того, на кого делается заговор.
- Внушение на амнезию.
- Постгипнотическое внушение.

В качестве примера приведем составленный в форме самовнушения заговор на удачу и приумножение благосостояния.

ЗАГОВОР НА УДАЧУ И ПРИУМНОЖЕНИЕ БЛАГОСОСТОЯНИЯ

В чистом поле встает утренняя заря, заходит вечерняя заря. Выйду в чисто поле, встану лицом на восток, спиной на запад. Посмотрю на восток — летят три голубя, три брата. Несут три золотых ключа, три золотых замка.

Отпирали они, отмыкали они воды: и дожди, и ручейки,
и родники и реки.

Текут воды, текут реки в моря, наполняют они моря си-
ние, бездонные.

Как реки в моря притекают, так пусть удача ко мне
(имя) приходит.

Как моря наполняются, так пусть благосостояние мое
(имя) приумножается.

И днем и ночью, и на утренней заре, и на вечерней
заре.

Которые слова не договорены, которые не поняты, кото-
рые позабыты.

Пусть все мои слова будут сильны и крепки. Отныне и
навсегда.

И когда ты, читатель, произносишь эти строки, куда обращено
лицо твое? На север ли, на юг ли, на запад или на восток? На во-
стоке солнце всходит, на западе заходит.

Бегут ручьи, текут реки с высоких гор в глубокие моря, несут
воды свои.

Как море глубокое водой наполняется, так пусть твоя жизнь изо-
билием и счастьем наполнится.

Которые слова недочитаны, которые не поняты, которые поза-
быты.

Пусть все наши слова будут сильны и крепки.

Да будет так.

Екатерина Салтыкова

АСТРОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В БИЗНЕСЕ

Множество специалистов из самых разных областей тратят свои силы, время и зарабатывают свой хлеб, консультируя, а некоторые и воплощая в реальности разные способы налаживания бизнеса. Чтобы было еще лучше, больше, быстрее, легче... Подбор, мотивирование и обучение персонала, консультирование руководителей различного уровня и организации в целом, стрессменеджмент, тайм-менеджмент, имиджеология, коучинг...

Казалось бы, все мыслимые и немыслимые потребности руководителя, персонала, организации могут быть удовлетворены разными способами, да еще и по нескольку раз. Но все же... Консультант он и есть консультант — какая разница, в чем он специалист, на то он и консультант, что владеет каким-то таким полезным нам знанием, в котором мы сами ни в зуб ногой, а изучать это самому долго и ни к чему...

Возможно, примерно такими соображениями руководствуются многие из тех, кто обращает свой взор на другие способы повысить эффективность работы своей организации, свою личную успешность и пр., которые называют “нетрадиционными” (хотя они-то, строго говоря, вполне традиционные). В эпоху, когда все знания человечества, собранные за всю историю мира, в том числе и тайные, к нашим услугам, выбор широк. У кого-то просто есть набор собственных, личных примет — вроде любимой удачливой одежды для переговоров или счастливых ботинок.

Приверженцы патриархальных устоев прибегают к помощи церкви, зовут батюшку освятить новый офис или купленный “джип”, захаживают в церковь поставить свечку. Эстеты обращаются к мастерам фен-шуй, которые подбирают оптимальные цвета для стен, определенным образом расставляют мебель и светильники, корректируют энергию фонтанчиками, золотыми рыбками, колокольчиками под девизом “Переведем всю ША в ЦИ!”. Многочисленные гадательные практики — карты Таро, руны, и-цзин — тоже находят своих почитателей и пользователей.

Свое законное место среди “нетрадиционных”-традиционных методов занимает астрология. На протяжении тысячелетий астрологи были консультантами для представителей платежеспособных слоев общества — от властителей до торговцев. Можно слышать: повывезли всякие “волшебники”, вот времена-то настали! Может, отчасти оно и так, но хочется отметить, что астрологи, строго говоря, никуда и не девались — клиентов было достаточно и в советские времена, просто, как зачастую и обращение за консультацией вообще, прибегание к помощи астролога не афишировалось ни тогда, ни теперь. Благо для клиентов, что после астрологической работы не остается ни звенящих колокольчиков, ни аквариумов в “денежных углах”, ни запаха фимиама. Остались в далеком в прошлом остроконечные колпаки и мантии, расшитые звездами, телескопы отошли астрономам вместе со звездными картами... Компьютер — вот орудие труда современного астролога. Может быть, отсутствие экзотической атрибутики в какой-то степени обращает в сторону астрологии взоры некоторых из тех, кто хотел бы увидеть свой вопрос с неожиданной и новой стороны, получить дополнительную информацию для размышления и последующих действий.

Сказать, что контингент обращающихся к астрологу специфичен, нельзя — консультация практически любого специалиста может понадобиться самым разным людям, астрологическая консультация — не исключение. Можно сказать, что клиенты астролога — это люди у которых есть вопросы, на которые они по той или иной причине не могут сами себе ответить; люди, которые даже затрудняются себе задать тот вопрос, ответ на который позволит им разрешить возникшие проблемы; люди, которые чувствуют, что “что-то идет не так”, но не в полной мере могут сформулировать, что именно.

КАК СОТРУДНИЧАТЬ С АСТРОЛОГОМ

Работа над гороскопом — совместное творчество астролога и обратившегося с вопросом человека. Обычно общение с астрологом начинается с телефонного разговора (хотя возможна и предварительная личная встреча) — совместно со специалистом обсуждается *тема будущей консультации*.

Затем астролог задает клиенту вопросы, которые помогут построить *натальную карту, гороскоп и/или другие карты*, имеющие отношение к существу вопроса клиента. Кроме года, месяца, дня, времени и места рождения, вопросы обычно касаются дат событий, которые человек считает для себя важными (чаще всего это дни рождения детей, даты заключения браков, переезды и т.п.). Бывает, что человек не знает своего времени рождения, но гороскоп можно построить и в этом случае (как и в том редком случае, когда неизвестна дата рождения). Точность составления гороскопа во многом зависит от готовности клиента отвечать на вопросы астролога, желания вспоминать какие-то даты и подробности. Сообщенные им сведения и позволят составить верную карту, ведь портрет, написанный вслепую, может быть вовсе не похож на оригинал.

В прошлом астрологи, как правило, полагали, что клиент не должен отвечать на вопросы о себе или своем прошлом, поскольку это они сами должны предвидеть с помощью астрологических карт. Нынче отношение к этому радикально изменилось. Сегодняшняя функция астролога-консультанта сильно отличается от роли астролога-предсказателя, какой она была всего лишь несколько десятилетий назад. Если клиент не хочет отвечать на вопросы по теме консультации, а такие среди обратившихся впервые действительно попадают, приходится объяснять, что чем больше будет информации о жизненной истории клиента, тем лучше можно оценить его текущие обстоятельства. Таиться от астролога — все равно, что прийти к врачу и попросить его догадаться, где болит (это, кстати, отлично получается с помощью карт Таро, но не о них речь).

Астрологическое консультирование строится только на вопросах клиента: ориентирующая в деловых вопросах интерпретация не есть психологический анализ карты. Если не последует такого

клиентского запроса, астролог дает деловой ответ на деловой вопрос, не касаясь иных, особенно личностных, аспектов гороскопа. Так что опасаться, что вместо ответа на вопрос о том, стоит ли сейчас давать в долг или нет, астролог вам расскажет заодно (или вместо!) о вашей первой любви или, хуже того, о прошлой жизни, не стоит. Но это вовсе не значит, что консультант будет тупо отвечать на вопрос в том виде, в котором он был перед ним поставлен клиентом, не знакомым со спецификой и возможностями астрологического консультирования.

Переформулирование запроса происходит обычно в любой, не только астрологической консультации. Например, приходит человек и говорит, что его интересует, как в обозримый период времени будет развиваться российская экономика. Маловероятно, что ему это просто интересно — конечно же, подобный запрос нуждается в уточнении. Следующим шагом стало прояснение того, что экономическая политика России его интересует с точки зрения положения дел в одной отдельно взятой фирме. Затем оказалось, что речь идет об одном коммерческом предложении этой фирме, и клиенту непонятно, принимать его или нет. В результате выяснилось, что господин — владелец данной фирмы и его на самом деле более всего интересует собственное финансовое положение на этот обозримый период времени, а также перспективы. В результате прояснения запроса консультация была подготовлена преимущественно на основе гороскопа обратившегося с вопросом человека и заключала в себе ответы на вопросы и рекомендации по той теме, которая на самом деле волновала спрашивающего.

В астрологической консультации клиент и заказчик — это одно и то же лицо. Например, некто говорит астрологу на предварительных переговорах, что его интересуют перспективы развития организации X, сообщает дату и даже примерное время ее регистрации. На вопрос, с каких позиций его интересует ответ на этот вопрос, был получен ответ, что лично его — ни с каких: некий руководитель решил собрать для себя максимум информации по этому вопросу и, будучи весьма занятым человеком, поручил визит к астрологу своему доверенному лицу. Хотя все необходимые данные для составления гороскопа организации были предостав-

лены, мало кто из разумных специалистов рискнет готовить подобную консультацию без контакта с самим заказчиком.

Чаще всего астрологическая консультация бывает адресной. На самом деле, как и в предыдущем примере, запрос может претерпеть разительные изменения в процессе переговоров с заинтересованным лицом, могут возникнуть и еще какие-то вопросы, значащую меняющие суть заказа. На основе гороскопа одной и той же фирмы получатся совершенно разные консультации для разных заинтересованных лиц: для руководителя — про одно, для соискателя рабочего места — про другое, для приглашенного в фирму консультанта — про третье, потому что в одном предмете разных людей интересуют разные аспекты. Из этого следует, к слову, что гораздо удобнее иметь дело с независимым астрологом: недаром придворный звездочет с древних времен был одним из неизменных действующих лиц дворцовых козней и интриг.

Иногда возникает необходимость строить не свой гороскоп, а какого-то третьего лица, и если это лицо само не присутствует, все уточняющие вопросы астролог задаст заказчику. (Под “третьими лицами” имеются в виду потенциальный избранник/избранница, партнер по бизнесу или творчеству, соседка, сотрудник и т.д.). Сразу необходимо подчеркнуть, что этика астрологического консультирования позволяет использовать гороскопы третьих лиц только в связи с вопросами клиента как вспомогательный материал — например, гороскоп парных отношений. Рассказывать человеку не его гороскоп, а давать какие-то частные сведения о ком-то другом, не присутствующем, неэтично в любом случае. Можно встать на место этого “третьего лица”: кому приятно, когда о нем говорят за глаза? К тому же, не поговорив с самим владельцем карты, можно допустить неточности, искажения, меняющие всю картину, и тем самым практически оклеветать человека.

Прояснив запрос клиента и уточнив необходимые данные, астролог может сказать, сколько времени у него займет подготовка к консультации (точно не менее суток). А дальше — сама астрологическая консультация, которая включает в себя обсуждение заявленных и обговоренных на предварительной беседе тем и ответы на вопросы и длится 60 — 90 мин. Информации бывает много, все запомнить трудно, поэтому по окончании работы клиент обычно получает конспект консультации.

ЦЕЛЬ КОНСУЛЬТАЦИИ

Крайняя позиция по отношению к астрологической работе — “Чушь, в гороскопы не верю!”. Впрочем, занимающий подобную позицию вряд ли попадет на прием, такое бывает, только если при составлении гороскопа партнерства заказчик приводит с собой владельца второй карты (того самого партнера), а он-то как раз и считает астрологию мракобесием и средневековыми бреднями. Сами такие люди к астрологу не ходят, и это их выбор. Опасна для самого человека и другая крайность — полное и безоговорочное доверие в отношении всех своих дел и вопросов практически после первых нескольких точных (или даже не очень) попаданий. Человек начинает требовать совета в любом деле, буквально точного ответа “быть или не быть”, уволить — не уволить, как мне лучше себя вести — пассивно или активно, то есть всячески пытается переложить на астролога решение всех своих жизненных вопросов, как локальных так и глобальных, а также и ответственность за них.

Цель астрологического консультирования отнюдь не в этом. Слишком древнее это знание, чтобы нуждаться в этих “как вы узнали?!” достаточно и во все времена востребованное, чтобы отказаться от формирования зависимости от себя у обратившихся за помощью *nativus*’ов. Задача консультанта — работа с мышлением и расширением осознания клиента. Важно помочь клиенту за время, отведенное для консультации, получить тот максимум полезной информации, который тот в состоянии адекватно воспринять и с толком использовать.

Иногда приходится объяснять, что астролог — это не “Служба точного времени”, когда, набрав 100, тут же получаешь точный ответ на конкретный вопрос. Конечно, есть такие вопросы, ответы на которые будут точными и краткими. Скажем, получив вопрос “Стоит ли мне делать это?” (уточнение не требуется), методом хорарной астрологии консультант может иногда получить лаконичный ответ: “Нет, ничего не выйдет”, а получив вопрос “Когда лучше предпринять...?” — рассчитает оптимальный день и время. Но в большинстве случаев речь идет о более запутанных делах, а на сложные вопросы редко удается сказать просто “да” или “нет”. Скорее получается диалог, беседа, совместное

творчество консультанта и спрашивающего, и в итоге появляется нечто такое, что можно назвать результатом этой работы.

Астролог может помочь принять решение, расширить угол зрения, снабдить информацией. Консультацию можно считать удавшейся, если у клиента появился новый взгляд на ситуацию, для прояснения которой он и обратился. Совместный анализ гороскопа стимулирует осознание, прояснение уже имеющейся информации, связывание уже известных фактов воедино, появление новой картинки. Если клиент обращался с этими же вопросами за консультацией к другим специалистам разных профилей, рассмотрение предмета с разных сторон, описание на разных языках способствует появлению более объемного видения темы. Такой подход стимулирует творческую активность человека, прибавляет уверенности в собственных силах и в верности решения, самостоятельно принятого на основе новой информации.

КОГДА АСТРОЛОГИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ УМЕСТНА В ДЕЛОВЫХ ВОПРОСАХ

В данном случае мы будем рассматривать астрологию с практической стороны, как путь получения информации, способной помочь спрогнозировать будущее (свое или организации), заключенного договора или планируемой крупной покупки, подобрать подходящих сотрудников, упреждающе отреагировать на надвигающуюся неприятность и пр.

Только очень далекий от жизни и наивный человек может всерьез полагать, что обращение к астрологу уместно в любом случае, астрологическая консультация лишней никогда не будет, а астролог — лучший специалист в любом деловом вопросе: и в подборе персонала, и в бизнес-консультировании, и в анализе, например, фондового рынка и т.д. Излишне говорить, что во всякой области существуют специалисты, ориентирующиеся в своей теме, как рыба в воде, имеющие уникальный профессиональный опыт. Оправдавший доверие эксперт, хорошо знакомый со спецификой организации-заказчика (или клиента) в большинстве случаев поможет эффективно разрешить возникшую в этой организации (или у этого человека) проблему.

Так когда астролог может быть действительно полезен в сфере бизнеса? При каких обстоятельствах обращение к помощи астрологии может если не заменить, то эффективно дополнить консультации других специалистов? В первую очередь в ситуациях, когда отработанная схема решения возникшего вопроса “пробуксовывает” то ли из-за неординарности ситуации, то ли из-за отсутствия информации, необходимой для принятия решения. Когда есть интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя ничто в реальности этого не подтверждает. В подобных случаях заход с неожиданной стороны, взгляд на проблему с нетрадиционной позиции может подсказать требуемое решение, прояснить причину возникших колебаний, подтолкнуть обратившегося за помощью человека к ранее не замеченному им выходу. Особое значение в этом деле имеют, конечно же, те прогностические возможности, которые предоставляет, может быть, только современная астрология.

К основным темам астрологической консультации относятся вопросы кадровой политики, составление прогнозов для организации по определенной тематике в пределах заданного срока, консультации по управлению фирмой и информационная помощь в “разруливании” нештатных ситуаций и т.д.

АСТРОЛОГИ-КОНСУЛЬТАНТЫ

И на западе, и у нас есть астрологи, четко специализирующиеся в деловой сфере. Не вдаваясь в личные обстоятельства клиента, используя прогностические астрологические техники и обладая профессиональными знаниями в области консультирования, они исполняют роль бизнес-консультантов. Есть специалисты по подбору персонала, биржевики, консультанты по внутренним делам организации — то есть вся область бизнес-консультирования, представленная в разрезе астрологии. Об этих специалистах и подобных методах консультирования можно не рассказывать — суть работы бизнес-консультанта известна, астрологические методы сложны, и описание их никому из читателей не будет интересно.

Существует и другое направление — так называемая гуманистическая астрология, основанная в 30-х годах XX в. американским

ученым Дэйном Радьяром*. Когда астролога называют астропсихологом, обычно имеют в виду его принадлежность к этой школе. Безусловно, любой астролог, получивший полноценное астрологическое образование, владеет методами прогнозирования, основами бизнес-астрологии и пр., и все же основной смысл названия — в разграничении разных областей астрологической практики. Астропсихолог занимается людьми и их проблемами в первую очередь, а уж потом организациями или финансовыми потоками.

Правда, на деле термин “астропсихолог” в каких-нибудь рекламах астрологических услуг иногда употребляется просто для успокоения потенциальных клиентов, чтобы подчеркнуть, что рекламируемый человек владеет навыками консультирования, вменяем, не обидит, обойдется по-человечески (поскольку “психолог”) и не совсем шарлатан, хотя все же сделает вам гороскоп (раз уж “астро”).

Астропсихологического образования, изначально сочетающего на одинаково высоком уровне знание психологии и астрологии, пока, скорее всего, не существует. Чаще речь идет об астрологе, прошедшем подготовку по консультированию на тренингах, курсах, чем о человеке, получившем психологическое образование и владеющем астрологическими знаниями. Психология требует многолетнего изучения и приобретения опыта, то же можно сказать и об астрологии, но хороший психолог вполне успешно работает без изучения дополнительных дисциплин. Астрологическая же практика нуждается в постоянном освоении новых знаний, первейшее из которых — навыки консультирования. Астрология располагает своими уникальными методами, часть из них проверена веками и тысячелетиями, некоторые появились лишь за последние десятилетия и даже годы. Астролог и психолог занимаются совершенно разными вещами, и созвучность названий не должна никого вводить в заблуждение — астропсихолог в такой же мере психолог, в какой психолог является астрологом, то есть ни в коей мере.

*Радьяр Д. Астрология личности: Представление астрологических понятий и идей в свете современной психологии и философии / Пер. с английского М. Папуша. — М.: Антарис, 1991.

Астропсихологу приходится заниматься вопросами бизнеса настолько, насколько это имеет смысл для помощи в разрешении вопроса обратившегося к нему человека. То есть, приближенно говоря, скорее консультировать сотрудника организации, нежели саму организацию: как ему в этой организации следует себя поставить, как действовать, чтобы достичь желаемого. Не подбор персонала для организации, а подбор оптимального направления деятельности для консультируемого. Периоды успеха, финансовые возможности, возможность открытия собственного дела и т.п.

Итак, остановимся подробнее на некоторых аспектах астрологической практики бизнес-консультирования.

ИНФОРМАЦИЯ О ЧЕЛОВЕКЕ

Вопросы, касающиеся персонала, часто становятся темой астрологической консультации, не секрет, что некоторые HR-ы интересуются “*знаком*” кандидата. Имеется в виду зодиакальный знак, в котором находится Солнце. Само направление интереса в сторону астрологических знаний не может не вызвать светлого чувства, только жаль, что их уровень не соответствует сложности вопроса. Этот интерес может дать больше. Подарком для многих стало бы такое положение вещей, при котором 12 типов людей демонстрировали бы 12 типов поведения в 12 ситуациях и т.п. Но так не происходит, хотя это не мешает достаточно успешно пользоваться астрологией при подборе кандидатов на рабочие места, рабочих мест для кандидатов и во многих других случаях. Дело в верно выбранных параметрах исследования, которых намного больше, чем один солнечный знак.

Надо сказать, что по многим причинам гораздо лучше, когда человек, чью карту подвергают анализу, сотрудник или кандидат на рабочее место, знает об этом. Кроме очевидного этического момента, есть и ряд технических — время рождения можно узнать, как правило, только у самого рожденного.

Карта без времени рождения, иначе говоря космограмма, дает много информации, но в идеале все же нужно строить гороскоп, особенно когда речь идет о подробном анализе. В этот день на

Земле родилось много людей, некоторые из них в том же месте, где и наш кандидат на рабочее место, но в эту минуту там скорее всего появился на свет только он, и карта со временем рождения точно будет рассказывать именно о нем. Вспомогательную информацию дает резюме кандидата, оно позволяет также уточнить карту рождения. Следует оговориться, что подробно имеет смысл исследовать карты лишь тех людей, в которых организация действительно заинтересована на долгий срок.

Если в некий известный момент человеку явно предстоит повышение по службе или получение вознаграждения — он будет настроен на это, — важно предоставить ему такую возможность в рамках заинтересованной в нем организации. Что на самом деле является для него вознаграждением — действительно деньги или, к примеру, новые возможности, повышение статуса, ощущение личностной самореализации или что-то еще?

В зависимости от поставленной задачи направление астрологического исследования будет разным. Не вдаваясь в тонкости и сложности, можно привести несколько примеров. Смена работы — событие в жизни человека, но в каждом отдельном случае смысл этого события различен. От этого зависит и отношение к своим новым обязанностям, и уровень инициативности и амбиций, и длительность периода времени, которое человек планирует посвятить данной работе, и многое другое. Прояснить, что такое для кандидата эта работа, вполне возможно.

При приеме на работу нового человека хочется знать о нем больше, чем он готов о себе сообщить. В первую очередь это касается событий, периодов в жизни и личных качеств, о которых не говорят, устраиваясь на работу. Здесь важно еще раз подчеркнуть, что этический аспект такого интереса к прошлому и будущему человека становится гораздо менее расплывчатым, если соискатель предупрежден о том, что его данные будут предоставлены для исследования астрологу, и о том, что из этого может воспоследовать. В идеале астрологу нужно иметь список качеств, на наличие которых анализировать предоставленные гороскопы, чтобы не смотреть лишнего. Это могут быть самые разные вещи — например, нет ли у человека явной склонности быть постоянным источником утечки информации? Вступление

в долгосрочные деловые отношения с человеком, находящимся на пороге затяжного личного кризиса тоже невыгодно — ожидаемой отдачи может и не быть. Немаловажно выяснить, не является ли кандидат на рабочее место или уже работающий сотрудник человеком, который личностно реализуется, выступая против организации. Не на каждой должности можно себе позволить интрижку на рабочем месте, но иногда подобная тенденция может явно просматриваться у соискателя. Информация о некоторых фактах, подобных перечисленным и, весьма возможно, имеющих место, а также подробностях биографии и склада личности претендента может натолкнуть менеджера по кадрам на мысль включить какие-то дополнительные вопросы в интервью.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Организацию, наверное, можно не предупреждать о том, что ее карту будет исследовать астролог: это не человек и, по общему мнению, никакого нарушения этики в такой ситуации не просматривается. Существуют клиенты, чей запрос заключается в том, чтобы получить сведения об организации, которые они по тем или иным причинам не могут получить прямым путем.

Можно привести в связи с этим такой пример. Хотя род занятий далеко не всегда не входит в круг вопросов, задаваемых астрологом своему клиенту, в данном случае не скрывалось, что клиентка (назовем ее С.) — человек, которого организация пригласила для оказания некоторых консультационных услуг. Для эффективного выполнения своей работы ей необходимо было прояснить для себя ряд вопросов, касающихся организации-заказчика, ее первых лиц, взаимоотношений внутри этой организации и т.п. Получить все ответы прямым, “честным” путем С. не удалось, и, находясь в трудном положении, она решила на встречу с астрологом.

Для работы астрологу понадобилась дата, считающаяся днем рождения данной организации, и несколько дат ее же “этапов большого пути”. По счастью, эту информацию клиентке удалось раздобыть без труда. Построив гороскоп, убедившись, что это гороскоп именно данной организации, астролог и С. занялись про-

веркой предположений и опасений. Некоторые, по мнению астролога, оказались преувеличенными, астрологическим путем полностью подтвердилось только одно из опасений клиентки, но самое существенное. С. приняла решение строить свое поведение с заказчиками, учитывая мнение астролога. Хотя, надо сказать, пришла она только от безысходности — ни доверия, ни даже уважения к астрологии не испытывая.

Клиентке С. астрологом было дополнительно предложено на основе гороскопа сделать исследование фирмы и ее собственной карты рождения, а также посмотреть деловые и денежные перспективы на сроки, в которые будет проходить ее работа в этой организации. Стало понятно, что на предложенную работу ей стоит согласиться с определенными оговорками по срокам и условиям, что деньги за работу будут уплачены в срок, что репутация С. не пострадает.

К большой удаче астролога, клиентка С. в дальнейшем держала его в курсе дела (что бывает далеко не всегда), поэтому известно, что все получилось, главной удачей стало верное узнавание тайного “тонкого момента” этой организации. Это знание и позволило консультанту с самого начала точно простроить свою работу и поведение.

Можно привести пример, иллюстрирующий еще одну причину, по которой клиенты обращаются за информацией об организации. Речь в этом примере идет о деньгах клиента (а также его друзей и близких) и об одной фирме, предлагающей озолотить тех, кто на некоторый срок доверит ее заботам свои сбережения. Фирма была основана старыми знакомыми клиентки, людьми, которым она по этой причине доверяла. Решив подстраховаться, так как речь шла обо всех ее сбережениях, клиентка сочла для себя приемлемым обратиться к помощи астрологии для проверки правильности принимаемого решения.

Исследование ее гороскопа позволило сделать предположение о том, что могут последовать скорее потери, нежели приобретения, и некоторые другие выводы, не говорящие в пользу подобного вложения денег. Даже космограмма (карта, составляемая, когда известна только дата) вышеупомянутой фирмы внушила некоторые сомнения в ее надежности, по крайней мере в том, что дела

в фирме обстоят именно так, как это демонстрировалось клиентке. От идеи вложить деньги дама совсем не отказалась, так как ей было неудобно “подводить знакомых”, но сумму вложения сильно сократила. В дальнейшем оказалось, что выводы в целом были сделаны верные, хотя бы потому, что прибыль не получил ни один из участников этого предприятия, как, впрочем, и не вернул себе исходное вложение.

Продолжением этой истории стало то, что глава фирмы, о которой задавался вопрос, обратился к астрологу для поиска подходящего момента для открытия другого своего предприятия (напрямую с финансами граждан не связанного). Астрологом был выбран момент, клиент использовал его, весьма скрупулезно — по минутам и секундам — выверяя время. Что сказать? Фирма здравствует и по сей день, клиент ее по-прежнему возглавляет, астролог ее по-прежнему курирует...

Можно выделить два пути, по которым двигаются, отвечая на подобные вопросы (имеются в виду вопросы относительно организаций и их взаимодействия с людьми). Можно исходить из данных организации, о которой идет речь. Это далеко не всегда можно сделать в полном объеме: “время рождения” организации обычно не фиксируется (если сам момент регистрации не рассчитывался уже с помощью астролога). Для уточнения такого гороскопа требуются даты нескольких основных вех в истории этой организации, которые не всегда удается узнать — например, они могут быть неизвестны клиенту и ему нелегко получить эту информацию, кроме того, сама организация может существовать еще очень недолго. Возможность ошибки в составлении гороскопа и может поставить клиента (и самого астролога, безусловно) в ложное положение.

Хотелось бы добавить несколько слов о том, что расчет даты и времени, оптимальных для регистрации предприятия — и разумеется, проведение этой процедуры именно в рассчитанное время — облегчает развитие предприятия (и дальнейшую работу астролога с ним). Расчет оптимальной даты и времени для чего-либо — вопрос элективной астрологии. Такие запросы составляют существенную часть всех клиентских запросов в сфере бизнеса. Регистрация предприятия, заключение крупных сделок —

в таких серьезных делах подстраховаться предпочитают даже не признающие “всех этих мистических штучек” люди, а к кому идти с таким вопросом, как не к астрологу.

Разумеется, идеальных обстоятельств не бывает: жизнь вокруг никуда не денется, и, появляясь на свет, существо вбирает в себя все реалии, имеющиеся вокруг него в этот момент. “Остановись, мгновенье, ты...” какое есть, такое есть... Конечно, от самого рожденного зависит очень многое, но владельцу “гармоничной” карты в чем-то живется легче, будь то человек, или организация, или что-то иное. Минимизировать отрицательные для организации аспекты настоящего времени, подчеркнуть достоинства обычно вполне реально. Можно упомянуть и о желательности соответствия организации ее руководителю — пусть они “дружат”, взаимовыгодно дополняют друг друга, вместе “растут” и подольше не расстанутся.

Итак, два пути ответа на вопрос об организации. Второй путь — движение от данных обратившегося с вопросом человека. Такие данные, по крайней мере, обычно доступны, карта может быть доведена до высокой степени точности, что позволяет обратиться к прогностическим астрологическим методикам. И в случаях дамы-вкладчицы и консультанта С. (в меньшей степени) астрологу можно было удовлетвориться их персональными гороскопами: во втором случае — для того чтобы выяснить, что вложение денег в фирму друзей не принесет дохода и вообще в указанные сроки никаких серьезных денежных поступлений не предвидится, а то и потери даже; в первом — чтобы убедиться, что грядущая работа может быть сделана успешно, деньги будут получены, репутация не пострадает.

ДРУГИЕ ТЕМЫ АСТРОЛОГИЧЕСКОЙ КОНСУЛЬТАЦИИ

Гороскоп человека — это описание его потенциальных возможностей и того, как они могут разворачиваться во времени и пространстве. Астрология — древний, универсальный способ описания мира и жизни в нем, астролог в своей работе идет от *жизни к астрологии*, от человека к его гороскопу, а никак не наоборот,

здравый смысл — основа любого исследования. Поэтому сообщенное астрологом должно в целом вызывать ощущение, что “это про меня”, рекомендации — восприниматься как органичные и адекватные. Человек, сумевший дожить до зрелых лет, и так уже многое про себя понял и знает — свои особенности, возможности, ограничения, ибо это знание жизненно важно. (Правда, часто о своих ограничениях мы знаем больше, чем о своей свободе.) Можно сказать, во время консультации речь идет скорее о дорисовывании, дополнении (иногда, правда, сильно меняющем картину), чем о новом портрете. Знакомство со своим гороскопом — это всегда усложнение и расширение представлений о себе как единице творения, о своих зонах ближайшего развития, об окружающем мире и возможностях взаимодействия с ним, а значит, обретение более высокой степени свободы выбора. То желаемое, что в жизни часто проявлялось (работало) случайно, исподволь, можно сознательно направить, развить, усилить, поставить себе на службу. То, что представлялось неизбежным злом, можно сделать более понятным и предсказуемым, а значит, менее разрушительным.

И пришедших с конкретными вопросами, в том числе с вопросами о бизнесе, и интересующихся самопознанием и саморазвитием часто интересует прогноз тенденций основных тем жизни на какой-то срок (обычно речь идет о годовом прогнозе). Это довольно удобная форма консультирования, следует только отметить, что его лучше всего проводить перед своим днем рождения, ведь с позиций астрологии год человека начинается в день, когда он появился на свет, поэтому лучше заранее получить информацию и учесть ее в своих планах.

У людей, далеких от астрологии, существует представление, что астрологическая консультация — это “про плохие или хорошие дни”. Вопросы, связанные с датой и временем, действительно часто становятся темой разговора, но речь не идет о “плохом” или “хорошем” дне, месяце, годе (и о чем угодно другом). Скорее, можно говорить о выборе дней, периодов, повышающих эффективность планируемых действий, о возможности использования “попутного ветра”, “диагностике” дня — насколько выбранное время подходит для того важного дела, которое планируется со-

вершить. Или обратная процедура — дело сделано, событие произошло — чем это черевато, чего ждать, как себя вести...

Попробуем рассмотреть один из многих возможных путей использования астрологии в повседневной жизни на примере локальной ситуации — планировании поездки.

Человек собирается куда-то лететь — нужно расписание авиарейсов (это обстоятельства, не зависящие от индивида и одинаковые для всех людей). Есть еще и обстоятельства, касающиеся человека лично, — например, текущие дела, расписанные в органайзере на какое-то время вперед. Сочетая информацию о расписании авиарейсов с планами из органайзера, можно выбрать удобное время для поездки. Аналогично, накладывая информацию об астрологических тенденциях, общих для всех земель, на данные натальной карты клиента, астролог подберет периоды, подходящие этому человеку для запланированного дела.

“Подсаживаться” на астрологические прогнозы и перепроверять каждый свой вздох бессмысленно и даже вредно, но есть ситуации, когда прогноз может реально помочь. Например, расчет даты и времени операционного вмешательства. В дополнение к выбору хорошего врача и соблюдению других необходимых условий учет астрологических факторов повысит шансы на успех и излечение, поможет свести к минимуму возможность осложнений. Дата и время заключения брака — момент регистрации — это возникновение гороскопа молодой семьи, по этой карте им и жить. Гороскоп есть не только у человека, но и у фирмы, приговора суда, автомобиля, квартиры, контракта, иногда такая карта может помочь что-то узнать, исправить или предотвратить.

Трудные периоды

В тяжелый, неудачный период, когда все происходит не так, как хотелось бы, астрология предлагает несколько путей решения:

- поиск другого плана действий, основанный на астрологическом исследовании;
- конструктивное использование напряженных планетных влияний (движение “в потоке”), или путь “астроалхимии”;

- при консультации человека иногда уместен ответ на вопрос: в чем смысл происходящего? Чему надо научиться, что понять? Осмысленный подход к тяжелой ситуации часто помогает и легче ее перенести, и извлечь из нее пользу для себя;
- или в крайнем случае понять, когда это закончится, как выйти с наименьшими потерями.

“Портретные” консультации

Имеются в виду консультации относительно личностных особенностей — способностей, талантов, склонностей, в том числе и еще не проявившихся. Примером могут служить выбор дополнительного образования, новой работы, вида спорта или отдыха и т.д.

Гороскопы партнерства

Гороскоп партнерства — брачного, делового, творческого, для отдыха и развлечения и др. — дает возможность проанализировать качество, длительность, приемлемость взаимодействия для обеих сторон, “узкие места” (на что опираться, а что учитывать как слабое место).

Не любой запрос может быть удовлетворен астрологом. Например, из вышесказанного следует, что есть какой-то объем информации, необходимый для подготовки консультации. В случаях дефицита информации иногда выручает третий возможный путь — хорарная астрология — работа с самим вопросом, заданным клиентом астрологу. Не вдаваясь в технические подробности, можно сказать, что в случае астрологии в вопросе зачастую действительно содержится и ответ.

К сожалению или к счастью, далее останавливаться на особенностях астрологических методов консультирования не имеет большого смысла: использование профессиональной терминологии сделает изложение непонятным читателю, избегание терминологии лишит автора возможности описать эти методы. На этом рассказ о том, как и зачем можно использовать астрологические методы, в общих чертах можно считать завершенным.

Осталось на всякий случай добавить несколько слов о том...

КАК НАЙТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО АСТРОЛОГА

Если астролог “достался” по рекомендации, то важно побыстрее убедиться в том, что он не раздражает, и если это так, — в том, что его консультация информативна и будет полезна. Поиск астролога по рекламе осуществляется по тем же критериям, что и поиск любых других услуг, и таит в себе те же опасности.

Уже при первом контакте необходимо обратить внимание на общее впечатление — если оно оказалось не позитивным, лучше отказаться от дальнейшего общения. Если все же принято решение заказывать консультацию,стораживающим моментом может послужить то, что астролог кроме выяснения даты, времени и места рождения других вопросов не задает (если и этих не задал, дело совсем плохо). Если не спрашивает ни о чем, а спросил только данные — значит, не собирается ректифицировать (уточнять) карту, а без этого невозможна консультация, как и без уточняющих вопросов по переформулировке запроса. Конечно, можно поинтересоваться, почему он этого не делает, но что бы он ни ответил, работать с ним не стоит. Вполне уместно при выборе консультанта задать вопросы: где учился, у кого, как давно этим занимается (лучше бы лет 8 — 10 и больше). Стоит обратить внимание на гороскоп в исполнении данного консультанта: корявая грязная карта должна насторожить, нарисованная от руки — скажет о том, что у консультанта нет компьютера, а значит, немного клиентов (иногда это даже хорошо). Если астролог выезжает консультировать к клиенту, это говорит о том, что у него нет офиса, скорее всего, он работает на себя — во многих случаях это лучше, чем астролог при фирме. В любом случае не придется оплачивать аренду офиса и поданный кофе. Если цена за консультацию названа низкая, это вовсе не хорошо — на профессиональную астрологическую консультацию цены у специалистов давно устоялись, а значит, должна быть какая-то причина: либо студент подрабатывает, либо это кто-то, имеющий мало отношения к профессии. Если начинаются предложения вроде “Если приведете кого-то из знакомых, вам будет бесплатно”, или “Все у вас плохо, а чтобы все стало хорошо, надо купить еще весьма недешевое вот это”, необходимо встать и уйти — к кон-

сультации у профессионального астролога это не имеет никакого отношения.

* * *

Каждый раз, когда приближается Новый год, киоски и магазины подарков опять переполняются брелоками, кружками, колечками и сережками, статуэтками и открытками, украшенными или изобращающими знаки зодиака. Бойко идет торговля книжечками с предсказаниями на год по неделям и дням “для каждого знака” (угадайте, книжечки про какие “знаки” первыми расхватывают?), наборами ароматических масел и благовонных палочек с рекомендациями, какому “знаку зодиака” их нюхать. Зачем все это, почему это пользуется спросом — и копеечные колечки для ключей, и дорожные ежедневники в кожаных перелетах, тисненые золотом? Наверное, кроме личного отношения к “своему знаку”, смутного ощущения тайны, сокрытой в каждом из нас, это мысли о возможных вариантах будущего и полуинтерес-полузнание: есть и другие закономерности мироустройства, которые можно если не постичь, то хотя бы использовать.

Леонид Кроль

НЕПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

КАК ПРОВОДИТЬ БЕССМЫСЛЕННЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Этот вопрос очень хорошо разработан во многих фирмах и организациях. В прежние времена было придумано множество часто практикуемых и хорошо освоенных способов обесмысливания — в том числе и совещаний.

Наиболее простой способ сделать совещание бессмысленным — все время что-то терять и выяснять это: “Где повестка дня? Кто же все-таки отвечает? Как будем проверять выполнение? Кому это нужно?”. Также можно обсуждать, что додумаем потом, а что будем делать сразу. Все это не нарушает общей правильности и привычности происходящего, но неуловимо ведет к скрытой сонливости и отстраненности всех присутствующих. Каждый погружается в свой мир и, оставаясь с открытыми глазами, изредка кивает в такт вопрошающему, сохраняя серьезное выражение лица. А что делать?! Скрытый пакт “считать все происходящее существующим” нарушать неприлично!

Особенно хорошо для усиления бессмысленности проводить совещание в быстром темпе, но с большим количеством вопросов в программе. Исходной моделью такого совещания, конечно, является лекционный урок в школе — неожиданно безопасный, потому что никого не спрашивают. Временно наступает скрываемое эйфорическое состояние мира с учителем и даже возникает чувство благодарности ему. Все это быстро проходит, но сильно

действует. В случае подобного совещания главный выступающий — скорее всего главный не только на совещании — все говорит сам, произносит кое-что и новое, но в меру, сам подводит итоги, спрашивает только тех, кто, как он уверен, и так все знает. В общем, где-то в углу притаился возможный инспектор, который уж точно увидит, какие мы умные.

Неплохим обесмысливающим средством является и противоположный прием — замедление всего происходящего. Переспрашивание, уточнения, горестное подчеркивание услышанного, задавание риторических вопросов, повторение отдельных пунктов, чтобы даже спящий с открытыми глазами усвоил весь ужас разбираемого, неожиданное перебивание, возвращение к уже разобранному, откладывание на потом, которое наступает через пять минут, нагоняемый пессимизм, когда размышления об убытках соперничают только с проблемой упущенных возможностей (желательно — по вопросу разбазаривания салфеток при чаепитии), наконец, внесение мелких вопросов, которые неожиданно всех задевают... Вот лишь маленькая толика приемов, позволяющих задать темп происходящего.

Применимы и более мелкие приемы. Например, можно задать вопрос и самому начать на него отвечать. Хорошо также долго обсуждать, почему задерживаются те, кто задерживается, где те, кто должны были быть, и кого нет, кто должен был их оповестить и почему это не было сделано. С появлением опоздавших игра приобретает новую сладость. Можно превратить действие в подобие очной ставки: начать их спрашивать, от кого и когда они узнали, где им следовало сейчас находиться.

Хорошо также спросить всех присутствующих поочередно, что они думают по какому-либо вопросу. Он должен быть таков, чтобы они о нем не только не собирались думать, но и в принципе не могли. Например: “Что у нас происходит и каковы тенденции?”. Всякую попытку выяснить, что вы имели в виду, задавая вопрос, следует немедленно блокировать.

Хорош также бывает в разгаре совещания звонок от очень важного лица и длинный разговор по телефону. Присутствующие хранят почтительное молчание и забывают, о чем шла речь до этого. Если какой-то смысл и был, — он непременно будет потерян в паузе.

Мы специально говорим лишь о формах, приводящих совещания к бессмысленности. Разумеется, и содержание совещания как таковое может являться сильным средством. Уже одной заменой ожидаемых вопросов на совсем другие можно немалого добиться. Но переходить к содержанию стоит все же после того, как выяснено, кто сегодня главный, можно ли так испортить кому-то здесь настроение, чтобы он не понял, кто это сделал и почему, а также прояснены и другие немаловажные вопросы. Для себя хорошо бы понимать, зачем действительно ты здесь находишься и как себя развлечь.

Но наиболее мастерским способом обесмыслить совещание является умение подготовить его, что называется, “со звериной серьезностью”: как будто без поставленного на повестке дня вопроса и его обсуждения все погибнет. На самом деле (ох уж это “на самом деле”!) сама заявка серьезности — себя, темы, постановки задач, всех, приобщающихся к таинству, — чаще всего и исчерпывает смысл собираемого совещания. То, что обсуждается, — забывается, как только участники совещания расходятся, так как потребность в серьезности и значительности уже удовлетворена. Все остальное тает в воздухе почти волшебным образом: о чем говорили (хотя и записали), зачем собирались, что узнали нового — эти важные вопросы лучше потом не задавать, так как в них таится явная опасность.

Так ведь и в смысле всей деятельности фирмы помимо совещания можно начать сомневаться, а это не способствует по крайней мере тому, чтобы в следующий раз вас позвали на подобное совещание.

КАК УСТАВАТЬ КАЖДЫЙ ДЕНЬ

Несмотря на то, что уставать, кажется, умеют все или многие, необходимо начать собирать секреты правильного уставания для более эффективного использования.

Итак, прежде всего нужно чаще думать о той усталости, которая уже есть. Для достижения эффекта полезно думать не только о том, что вчера была усталость, но и о том, что и завтра она будет наверняка. При этих мыслях усталость обязательно появится

уже сегодня. Конечно, если уж уставать, то делать это именно каждый день — привычка дорогого стоит! А на фоне обычной усталости можно и еще добавить!

Также не надо забывать думать о проблемах и вообще о неприятном, желательно, расположенном за пределами рабочего пространства и времени. Имеет смысл не терять из виду возможность зафиксировать и как бы прокатиться на всем хотя бы слегка негативном, что подбрасывает жизнь. А она подбрасывает! Плохая погода, неприятности дома или у соседки, слухи о налогах, плохое настроение у начальника, взрывы и землетрясения в знакомых по школьным урокам географии уголках земли, наконец, медицинские картинки-предупреждения по телевизору. Кстати, для совсем ленивых: хороший способ устать — вспоминать катастрофы из телевизионных новостей. Не требуется особая чувствительность, чтобы понять, что все плохо, и уж какая-нибудь катастрофа когда-то может и вас задеть.

Способы ослика Иа-Иа будут тоже очень кстати, они действенны и мудры при всем их лаконизме. Помните? “Доброе утро, Иа-Иа!” — “Если это утро можно назвать добрым!”. Хмурый, недовольный и чрезвычайно озабоченный вид способствует усталости. Часто бурчать, высказывать недовольство всем на свете, постоянно готовиться к худшему, полностью осознавать, как на самом деле мрачна жизнь, с подозрением и уверенностью в худшем относиться к людям — все это надо проделывать для достижения настоящего плохого самочувствия, зарабатывания морщин и возможности действительно плохо выглядеть!

Морщины и заботы, пессимизм и пассивная позиция в жизни — вот орудия, мощно и тяжело нарабатывающие груз усталости и плохого самочувствия. Вашим девизом должно стать: “Из вида — в реальное чувство!”. Создаваемый вид — очень грамотная подготовка тех болезней, которые после некоторого периода старания не стыдно будет и врачу предъявить. “В мрачности — сила!” — это незамысловатый и действенный прием, имеющий много современных тонких модификаций. Например, при недовольстве стоит очень тонко поджимать губы, а змеиный язычок лишь слегка показывается и жалит еще реже.

Особенно стараются выглядеть усталыми мужчины при некоторой должности, полученной не слишком давно (впрочем, в на-

шей стране все должности, занимаемые сегодня, получены не слишком давно). И вот такой серьезный и деловой мужчина говорит громче, резче, отрывистее, значительнее. И, как в настоящей рабочей опере, он соответственно и держится: хмурое выражение лица, некоторая деревянность позы... Попробуйте подражать — сразу устанете!

В скрытых даже от себя самого неудобствах тела заложен колоссальный ресурс утомления и плохого самочувствия. Сжатые скулы, часто отводимые в сторону глаза, к тому же еще и взгляд, опущенный вниз, неудобная поза (мол, мне здесь с вами не дома, это я только притворяюсь, что здесь жить можно), напряжение лба — так и головную боль, не говоря о тяжести, скопить легко. Отсутствие реального выражения в теле эмоциональных движений души и зажатое от невысказанных чувств дыхание вполне замечаются шевелением зажатыми плечами, затылками, бедрами и иными пленными частями тела, одетыми в вериги напряжения. После применения этих простых способов, уходя с работы, вы понесете домой чувство, что вес взят и разгибаться уже нет ни сил, ни охоты.

На всякий случай, если изложенные способы уже не развлекают, упомянем и другие, весьма простые и убедительно-эффективные.

Хорошо бывает глубоко скучать. Особенно изображая интерес и внимание к происходящему, подавляя зевоту и желание отвернуться немедленно и навсегда. Это очень способствует вполне бытовому разделению сознания: “Я здесь, как видите, но попробуйте меня действительно заинтересовать! Честно говоря, мне и самому это давно не удается!”

Не стоит забывать, что целой стратегией усталости являются перебежки с места на место на работе, разговоры по телефону. Важно не договаривать, перебивать себя, менять планы, начинать делать то, что собирался делать вчера, — и так же не заканчивать. Вообще всевозможные линии неуспеха способствуют усталости.

Так что думать ли, рассказывать ли, держать ли тело в устало-рабочем состоянии, загнанно и зажато дышать или пользоваться известной формулой Высоцкого “придешь домой — там ты си-

дишь” — на все случаи и вкусы можно найти способ пережить рабочий день с законным чувством усталости и отбытого долга.

В заключение скажем главное: следует понимать, что быть усталым после рабочего дня в нашей стране — очень важно! Уставший человек — это всем понятно — был на работе и старался! У него, безусловно, есть алиби! Как в школе, получая двойку, ученик вправе сказать: “Но я же учил!”, — так и здесь. Его, конечно, уже не спрашивают, но доказательство, что “он учил”, ужасным, тоскливым, привычным грузом ляжет тенью на все делаемое. Уставайте с удовольствием, краем глаза подсматривая еще 33 приема, как это делают ваши коллеги и близкие. Обмен опытом продолжается!

КАК ДЕРЗИТЬ НАЧАЛЬНИКУ

То, что дерзить начальству необходимо, — даже не обсуждается. Ведь только опускаемыми глазками, улыбкой непонимания, почтительным принятием — не проживешь. А уж вранья про бизнес-отношения и необходимость существования в рамках делового этикета — не надо!

Вопрос заключается только в способе и частоте, то есть в том, дерзить ли иногда и резко — или систематически и понемногу? Быть занозой, ноющим зубом — или бить тарелки выпускаемыми из глаз искрами и визгливыми интонациями? Быть кошкой, выгибающей спину и выпускающей когти — или просто шипеть из угла?

Во любом случае **антисовет первый:**

Никакого спокойного сна на работе начальнику!

Не умеешь реализовывать первый антисовет? Тогда **антисовет второй:**

Не умеешь — учись!

Но действовать ему на нервы надо обязательно. Можно, если лень, чуть меньше, чем другие, но лучше летать на помеле, не застываясь!

Инструментарий веками отточен и разнообразен. Простейший знают все:

- 1) вопросы, реплики в сторону,
- 2) комментарий подруге, как будто его нет;
- 3) деловитость, когда ему явно хочется пообщаться;
- 4) напоминание вскользь, о чем он сказал и забыл.

Есть и более сложные варианты действий. Например, нужно обязательно почти незаметно показать, что жизнь *вне* — мужчины ли, дела ли — так загадочна, интересна и обещающая! И все очарование — от макияжа до мечтательного вздоха — туда!

Если вы знаете, что сказать начальнику, то сказать это можно неожиданно вкрадчиво, значительно, заговорщически, как будто бродя у капкана. А получив ответ, выпрямитесь и сыграйте без слов, что к этой сказанной им глупости вы, конечно, готовы и ни с чем не спорите. После чего перейдите на обычный тон. Ощущение провала у начальника обеспечено. Нить будет то, не знает что.

Если не знаете, что сказать, то, начав со спокойного тона, перейдите на другой — чуть изумленный. Эффект будет тот же.

Антисовет третий. Лучший вид дерзости — смотреть сквозь. Говорить — ну совсем формально. Итальянская забастовка — делать всё, но страшно медленно. Есть и другой вариант: наоборот, делать все очень быстро, пробегая, забегаая и быстро гримасой-улыбкой прощаясь.

Антисовет четвертый. Представив себе, что шеф маленький-маленький (если у вас не начальник, а начальница, — все равно представьте!), к тому же с волосатой грудью, брюшком и шмыгающим носом (даже если все это совсем не так!). Пропитайтесь сожалением к нему (или к ней), при котором дерзить — это как бы его подбадривать, что он вообще-то существует.

Антисовет пятый. Чтобы начать дерзить, нужно побольше воздуха, пружинок во всем теле и вера в необходимость эмоциональной акупунктуры. Главное — верить в свою миссию, а действия жизнь подскажет.

Антисовет главный: дерзите на здоровье! Гомеопатия хороша не только горстями, но и крупинками своего тонкого поведения. Реально показывать начальству язык не обязательно, но уж если решите — способ сделать это всегда найдется.

Конечно, не забывайте, что во всяких рабочих шалостях нужен выходной. Нужно, ох, нужно иногда вспоминать, что шеф тоже похож на человека! Пусть вздохнет облегченно, сбиваясь, скажет комплимент и не так опасно выйдет из комнаты.

КАК ПРИОБРЕСТИ РЕПУТАЦИЮ “ТРУДНОГО ЧЕЛОВЕКА”

Что особенно ценно: для того чтобы приобрести эту почетную репутацию, можно ничего не делать — или почти ничего. Просто не нужно делать простых вещей, которые от тебя ожидают:

- Не пить чай в то время, когда все пьют.
- Приходить позже.
- Сидеть на совещаниях, даже не делая вида, что хоть чуточку интересно. Задавать вопросы не к месту.
- Иногда кем-то интересоваться и искать его или ее внимания, но в основном — быть рассеянным и во что-то свое погруженным, где-то витающим.

Хорошо также для искомой репутации иметь свое мнение по всем вопросам. Но этого недостаточно: мало ли у кого есть мнение! Главное — его всегда высказывать, причем там, где можно было бы и промолчать. Это высказывание своего мнения особенно раздражает обычных людей: сказанное заставляет о себе думать, а вроде бы и не стоит того... Раздражает эта манера и тем, что усиливается склонность “трудных людей” спрашивать в ответ чужое мнение. Вроде и надо бы иметь свое мнение, но насколько удобнее без него: ведь не спрашивают, а этому вечно приспичит вопросы задавать, причем не как все — для порядка, для поддержания общения, которое можно приятельским называть, — а штук по пять... Пристанет, как банный лист, — и давай выяснять, как будто ему больше всех нужно.

А на самом деле в разговорах он не мастер. Телевизор обычно “трудный человек” не смотрит, значит, легко и между прочим с ним про Киркорова или про футбол словом не перекинешься. Но если даже он встрянет в разговор, всем понятный, то уведет его куда-то в дальние сравнения — не всякий и поймет.

Неудобства рядом с таким человеком на этом не кончаются: “трудный человек” склонен быть упрямым и последовательным. Часто принимает всерьез то, что другие люди проговорили, запланировали — и благополучно забыли: мало ли что еще можно планировать, сегодня — одно, завтра — другое. А этому “трудному” — больше всех надо! И вот человек приобретает ярлыки упрямого, неповоротливого, негибкого, “какого-то не как все”.

Упрямство может быть проявлено и в увлечениях. То диссертацию начнет писать, которую уже давно никто не пишет, то в какой-то клуб ходить, боевыми искусствами заниматься или даже латиноамериканскими танцами. Ну и ходил бы себе, стесняясь, как многие стесняются... Так нет же — прорвет его, начнет болтать — рассказывать.

О нем приходится думать. Некоторым он даже нравится, а другим — точно нет: ведь не только свои мнения имеет чаще, чем требуется, но и про себя мнения поляризует. Не сидит тихо под кустом, как другие, не собирает силы и жар души для мало кому ведомой вечерней и иной жизни. От этого становится смутно: хоть и не очень-то интересно, но ведь трудно даже представить, какая такая у него эта иная жизнь?

В общем, трудный человек мозолит глаза, по нему так просто взглядом не скользнешь. Не гладкий, не отшлифованный обычной жизнью и правилами взаимонезамечания он какой-то. И ведь постоянно лезет куда-то!

Для приобретения репутации “трудного человека” полезно также с кем-то время от времени ругаться, а потом пытаться загладить и помириться, иными словами, всерьез проявлять чувства на работе, даже чуть ли не жить ими. Причем страсти, накаляемые таким человеком, время от времени перемещаются, распространяются на других, а это уже опасно: того и гляди всех затянет в паутину отношений, и думай тогда, к кому как относишься!

Еще трудный человек хочет быть начальником. “Да кто ж не хочет?!” — спросите вы. И это правда. Отличие в том, что он этого не скрывает. Но и стремится к повышению тоже по-своему: как какой-то ненормальный, все делает наоборот — и обижается на все, что, как ему кажется, к нему и его возможному повышению имеет какое-то отношение.

Очень с ним непросто. Но ведь он-то про себя думает, как бы получше сделать! И чтобы на работе интереснее, и за чаем занятнее. У него не получается, но помогать ему не хочется, не то и сам трудным прослынешь. Говорят, правда, что это не заразно, но что-то не все с ним рядом сидеть готовы.

В общем, для получения звания трудного человека есть много способов. Но хорошо бы не перестараться: в “легкие” обратно перейти мало кому удавалось.

Много смеяться, говорить о разном и легко, более о понятном и том, о чем и вчера могли поговорить.

Соглашаться пить чай в любое время.

Корчить рожи за спиной начальника.

Нехотя идти на совещание, но входить с улыбающимся лицом...

Да мало ли милых, простых привычек у тех, кому трудный человек завидует, до кого рад бы дотянуться — но куда ему до нормальных людей, надеюсь, до нас с вами?

КАК БОРОТЬСЯ С ХОРОШИМ НАСТРОЕНИЕМ

Это занятие, для многих очень важное, может быть не просто навыком, а целым маленьким искусством. Как в каждом искусстве, как это ни скучно кому-то, в нем можно выделить свои приемы. Чем больше приемов, тем больше выбор художника, чем лучше они используются, тем лучше результат.

Впрочем, прочь от занудства (хотя и оно вполне способствует плохому настроению).

Итак, как можно больше времени нужно смотреть или посматривать вниз. Этому вполне способствует привычка часто вздыхать, понуривая при этом голову и проверяя, свисают ли безвольно

плечи или они перенапряжены вместе с лопатками и малоподвижны. Годится и то, и другое, но лучше не чередовать, чтобы, не дай Бог, не дать себе какого-то разнообразия в поведении тела.

Голова может быть слегка вытянута, тогда седьмой шейный позвонок фиксирован, что важно для достижения неудобства и напряжения. Со скорбным выражением лица, чуть опущенными бровями хорошо сочетаются морщине лба и напряжение висков. Этим, как и неудобным положением головы, можно очень помочь плохому настроению, подпитав его тяжестью в голове, усталостью, а то и частыми головными болями. Впрочем, мы углубились в специальную педагогику, тогда как арсенал средств богат и без того.

К нему прежде всего относится умение бурчать про себя и капризничать. Вообще бурчание под нос — замечательная штука: и себе хорошо, и другим не мешает. А что не слышат, как мне плохо, так еще больше виноваты! Могучее антитерапевтическое средство! Мотивы, темы, сюжеты бурчания легко взять из окружающей жизни. Что-что, а этими кружевами наша реальность наполнена и только и просит к ней присоединиться. Заодно, так сказать, можно и слиться со средой, мало от нее отделяться и голову вниз опускать можно будет меньше.

Для укрепления картины плохого настроения стоит бояться хорошего — за ним всегда наступает сами знаете что. Чего только плохого или в крайнем случае нехорошего не может случиться! Нужно же быть к этому готовым, чтобы не оказаться обманутым кажушимся благополучием и иллюзорным покоем! Так что вам не должна быть чужда внутренняя идея маятника: уж если показалось, что вам хорошо, — бойтесь как следует, и следователям по хорошему не верьте. Проверяйте, не входите в хорошее и всячески разуверяйте в его реальности окружающих!

Вообще, принцип “о хорошем — поменьше, о плохом — побольше” должен быть взят вами на вооружение.

А то есть отдельные оптимисты: наденут утром ботинки — и радуются: и на правильную ногу получилось, и начищены хорошо, и куплены по моде. Наивные! Вы-то знаете, что эти ботинки каждый раз надевать, а еще и шнуровать, да ведь и сносятся когда-нибудь!

Помните: не только ослик Иа-Иа умел профессионально грустить, болтая хвостиком! Собирая и оглядывая окружающих, можно позаимствовать много приемов уныния, скорби, никакowości. Обмен опытом со средой не только не возбраняется, а некоторых просто притягивает. Надо только настроиться. Для этого хорошо усвоенное ощущение себя несчастным (несчастной) довольно важно. Чувство, когда вам бывало плохо или все складывалось неудачно, можно запомнить, утрамбовать. И, возвращаясь к нему в памяти, вчувствоваться много раз как следует. Тогда вы сможете попадать в него когда угодно, как на любимую и хорошо усвоенную лавочку. А к ней уже потом мысленно подсаживать разных несчастных со стороны. Уметь чувствовать себя несчастным (ой) очень важно! Из всех искусств несчастья это является для нас важнейшим!

Еще хорошо не знать, какая погода и вообще не оглядываться на мелочи.

Для поддержания плохого настроения могут быть разные профессиональные ориентации. Например, охотник на плохое — хищно выискивать, терпеливо ожидать плохого, брать трофей. Породу собирателей тоже никто не отменял. Так уже имеющееся плохое не будет растрясено ненужной активностью. Еще есть коллекционер. Ведь лоскутное одеяло из эпизодов и событий, где плохой лоскуток к плохому, очень даже сшить можно. Ну, а уж если вы в душе художник, — это означает возможность создать тончайший коллаж пакостей, неудач и неустаревших.

В целом же надо сказать, что собирать плохое настроение — дело кропотливое и для всякого умельца свое. Камень на камень, кирпич на кирпич — сооружение не враз строится. Подготовительные работы всегда немалые. Так что чем раньше сядешь за дело, — тем труднее будет оградку переплести.

КАК ПОСТОЯННО ГОВОРИТЬ “НЕТ”

Говорить это слово мы умеем! Некоторые так просто множество предложений, казалось бы, самого утвердительного свойства начинают со слова “нет”: “Нет, ты скажи...”, “Нет, ну я же говорил”, “Нет, я в принципе согласен!...”

Помните старый анекдот про хорошо подготовленного шпиона, которого заслали в русскую деревню? Всем вышла подготовка: и сленг, и одежда, а попросил у бабки у колодца воды напиться, дескать, такая она у вас вкусная, а та ему и говорит: “А что ж, сынок, у вас в Америке вода не такая?!” “Сынок”-то был, оказывается, негр. Не предусмотрели такого прокола!

Так вот: аналогичным проколом нашего шпиона в Америке была бы привычка говорить “нет” в разных, для иностранцев удивительных и не располагающих к тому обстоятельствах.

Во-первых, это, конечно, обычай говорить “нет” *на всякий случай*. Пусть партнер старается, пробивается, завоевывает — тогда, может быть, если заслужит, получит в ответ “да”. Но не вдруг, не сразу, не авансом. А то скажешь “да” — еще и выполнить заставят, работать. Лучше не подставляться! Безопасность — тоже не последнее дело!

Вообще, секрет успешного жителя России, главный секрет национальной жизни, неизвестный иностранцам состоит в том, что *не надо смущаться от первого “нет”* в ответ на любой вопрос или предложение, как, впрочем, и от второго “нет” на переформулировке, да и от третьего “нет” тоже. Если выдержишь экзамен и как ни в чем не бывало спросишь еще, — тут-то ворота и откроются и хлеб с солью возникнут. Так что три “нет” — одно “да” — российская формула успеха!

Если посмотреть шире — не зря же указатели дорог и развилки вешают не в пример реже, чем хотелось бы! А традиционное в магазине: “Вас много, а я одна!”?! И вопрос “Как пройти в библиотеку?” вызывает традиционную реакцию, пусть и не всегда в лоб высказываемую: “А зачем вы туда идете?”. Ну, а коронный номер, конечно, это троллейбус, начинающий движение, когда один последний человек остается стоять на остановке: уж хоть одному, но сказать “нет”, проявить власть водителя!

Похитрее будет с национальным обычаем *не отвечать ни “нет”, ни “да”*. Видимо, возник он как реакция на разного рода собрания: физически уйти нельзя, остаться — никакого смысла и интереса. Так что лучше всего уйти в себя, там бродить и не скоро возвращаться.

Из богатейшей коллекции наших “нет” можно освоить не только словесное выражение, но и привычку смотреть в сторону, и недоверие к собеседнику с самого начала разговора, и привычки хмуриться, скрещивать руки и ноги при разговоре, и прочие напряжения тела.

Сумейте *сказать “нет” телом*: отдалиться, закрыться, отстраниться — позой, рукой, напряжением шеи, отворачиванием, затаиванием дыхания, наконец. Побольше шагов “от” — и гораздо меньше “к”.

Не забывайте также и о нетрадиционных, тонких, *авторских “нет”*. С очаровательной улыбкой дайте понять, что “может быть да, но пока — нет” или “вообще-то нет, но для вас — может быть и да”...

Не стоит забывать: в каждой бумаге — одно “нет” перешибает все “да”! Пользуйтесь!

В нашей культуре вообще есть мощное представление: кто говорит “нет”, тот и круче. А если говорить много “да” и улыбаться, — прямая дорога в швейцары!

Так что, любители миленьких солнечных зайчиков — улыбок, кивков, прикосновений, приближений, хороших слов — пожалуйста, будьте осторожны. Вы ведь не в Америке воспитывались!

Знаете, как один человек узнал, что говорит прозой? Так вот, помните, что вы — граждане своей страны, и если даже вы раньше на это не обращали внимания, теперь знайте: гражданин этой страны должен говорить “нет”, “нет” и “нет”! На все — “нет”, почаще, почаще, используя всю возможную выразительность. А ее накоплено немало.

КАК МЕШАТЬ ЛЮДЯМ РАБОТАТЬ, ЕСЛИ ВЫ ТОП-МЕНЕДЖЕР

Вы — топ-менеджер. Достаточно ли вы прониклись гордостью и чувством собственного достоинства? Даже если вы стали топ-менеджером давно — месяцев шесть назад или чуть больше, —

привыкли ли вы к этому гордому слову, рассекающему жизнь, как быстрый корабль морскую гладь?

По-видимому, это те немногие вопросы, которые можно задать вам, — все остальное ясно. Ваш жизненный путь расстилается перед вами, и все новые успехи гарантированы — как в рыцарских поединках с менеджерами других организаций, так и в снисходительном обращении с низшими, но старательными последователями и ценителями вашего дела — покупателями, потребителями, скромными и безымянными.

Ваше быстродействие, знание простых механизмов человеческой души, способность организации времени, пространства и людей уже засвидетельствованы надежными дипломами и сертификатами. Их количество безусловно увеличится в будущем. Время от времени — ведь при всех сверхъестественных возможностях и вам нужен отдых — вы будете повышать свою квалификацию: возможность снисходительно покивать прыгающему вокруг вас тренеру и показать бездарному начальству, как ему тяжело без вас эти несколько дней.

Нестерпимое совершенство вашей деятельности, ясность жизненных перспектив, нахождение на столбовой дорожке развития человечества требуют борьбы с чрезмерностью и слишком большим возвышением над прочими людьми. Поэтому ничего не поделаешь: время от времени, совершенно искусственно, управляемо и играя в это, вам придется совершать некоторые ошибки. Мешать подчиненным, оказываться не столь эффективным, как обычно, что-то забывать или недодумывать, невыполнять план. Разумеется, это только игра или испытание окружающих: пусть в конце-то концов заслужат ваше подлинное присутствие и работу в нормальном для вас качестве и объеме!

Будучи почти совершенными, топ-менеджеры не всегда легко переносят безалаберность, инициативность и неполную интеллектуальную полноценность других. В конце концов, проверить окружающих на способность принимать решения и не спотыкаться о самих себя — тоже кое-что для настоящего менеджера. Поэтому простая тренировочная задача “как мешать другим” — не более чем испытание на прочность как коллективов и

групп, так и индивидуумов. Отсюда и разнообразие репертуара, и возможности его пополнения.

Задавание вопросов там, где все ясно.

Незадавание вопроса там, где давно стоило его задать.

Формулирование очень четко одного — почти упиваясь собственной четкостью, плавая в своем нарциссизме, поглаживая себя и восхищаясь беспредельно собой, — и забывание о многом, что неплохо было бы действительно обсудить. Почти загнипотизированные сотрудники так и не решатся спросить, поплутуются на рабочие места, вздыхая от нестерпимо прекрасного совершенства сформулированного, слегка подавленные вашей редкой любовью к себе любимому.

Хорошо еще заходить в комнату через каждые полчаса, перебрасывая парой слов и уходить, оставляя всех в полном недоумении: чего же опять заходил? А это — лишь “заведение часов” или эффект четок, перебирания бусин, где в качестве четок выступают люди, независимо от того, чем они в этот момент занимаются. Менеджер чувствует себя постоянно подстегивающим, заводящим механизм, с приятной гордостью считая, что без него все если и не остановится, но пойдет не так. Он своими приходами как бы представляет себя в качестве знака препинания, регулирующего все происходящее, как единый текст. Все бы хорошо, но тяжело для окружающих. Текст сильно перегружен.

Конечно, есть и иная тактика: все отпустить из рук, пусть себе катится, — а потом спохватиться и, появившись, поорать или горестно поохать, утопив в укоризнах полмира. При кажущихся различиях с первой тактикой, их глубоко роднит внутренняя тревога и представление, что половина всего — сам менеджер, а другая половина — все остальные. В отличие от нарциссического способа, посещение рабочего процесса не заполняет собой безбрежно, а как бы догоняет то, что за последние пятнадцать минут вроде бы упущено. Не был, — но наверстаю активностью, чувствами, комментариями. За этим часто стоит неудовлетворенное и непроясненное желание дружить, быть любимым, явно востребованным.

Иной тип озадачивания подчиненных — холодная и отстраненная манера поведения, — такая, как будто застегнут не просто на все возможные пуговицы, но еще и на дополнительные, с изнанки одежды. Можно цедить слова, удивленно и как бы растянуто переспрашивать, смотреть сквозь, задавать вопросы, обращенные явно к кому-то не присутствующему, ставить задачи века или масштаба, явно требующего и опережающего нынешние возможности, иногда вспыхивающая безапелляционность, ледок интонации, особая краткость ответов, да и просто разговор как с идиотами — здесь репертуар не менее обширен, чем при других способах испытания окружающих.

Как мы видим из этого краткого экскурса на Менеджерский Олимп, здесь есть место обмену опытом между совершенными в своем роде и стоящими вне рода рядовыми сотрудниками. Разнообразие репертуара каждого топ-менеджера может быть пополнено приемами охоты на зазевавшихся сотрудников, используемыми другими. Совершенствование здесь возможно. Мешать другим — это ведь значит действовать как катализатор, иммунизируя малой дозой ослабленных микробов и предохраняя тем самым от настоящего заболевания. Топ-менеджер стоит между жизнью и рядовым сотрудником и, мешая рядовому сотруднику жить, предохраняет его от всевозможных напастей — излишней самостоятельности, ненужной творческой активности и, наконец, от результатов.

КАК ДАВАТЬ ЗАДАНИЕ, ЧТОБЫ ОНО НЕ БЫЛО ВЫПОЛНЕНО

Для успеха этого дела, как и каждого иного ответственного, следует внутренне подготовиться. Не обязательно сознательно. То есть не обязательно думать и анализировать свои поступки и слова. Подготовиться — значит внутренне знать, чего хочешь добиться, и действовать в соответствии с этим, самому себе не мешая.

В этом деле есть свои секреты и хитрости. Самые простые способы достичь желаемого — мусолить вопрос, долго обсуждать

детали, долго говорить о том, что совершенно ясно, но многое важное — не договаривать... Важнейшее правило — ни в коем случае не говорить о том, где взять средства и силы. Понятно, что они как-то сами найдутся — не обсуждать же такие мелочи всерьез!

Начинать давать задание стоит с конца — с тех проблем, которые возникнут, если его успешно выполнить. Чтоб были видны перспективы, все отдаляющиеся, как горизонт.

Хорошо бы, давая задание, думать уже о чем-то другом, а главное — совершенно не верить в выполнимость задания. И действительно: ведь если бы оно было выполнимо, то наверняка уже давно было бы выполнено! Особенно эффективно давать поручение погасшим тоном, лучше всего это получается на излете дня, совещания, разговора. Мол, ты и так уже хлебнул, а вот тебе еще — все равно захлебнешься!

Вообще чувство безнадежности богато оттенками. Выбирайте любой — от браваурного, выполненного яркими аляповатыми красками, неестественно приподнятого оттенка — до пастельно-тихого, почти исчезающе преподносимого с падающей вниз интонацией (то ли техника искусственного усыпления, то ли предложение разделить депрессию и угасание: “Умрем вместе или по одному — это как хочешь, лишь бы поскорее”).

Полезно давать поручение в ворчливом и недовольном тоне, переводя внимание с возможных остатков сути дела на чувство и каприз. Стоит, поручая, быть особенно категоричным и настоятельным.

Но не в безрадостности счастье. Хорошие возможности таятся также и в вашей бодрости и оптимизме. Дескать, у соседей все давно сделано, а мы вот еще и столы не накрывали, давайте сделаем и пойдем дальше! Это сразу призывает не делать хорошо, а догонять, поэтому сразу подразумевается и система выполнения в стиле “через пень-колоду”.

Неплохо, давая задание, часто переспрашивать, понял ли собеседник вас, согласен ли с вами, предполагает ли начать выполнение завтра. Все это — как знаки препинания, и нужно, чтобы их было больше, чем слов.

Возможно серьезное обсуждение, какие ранее намеченные дела стоит отложить или отменить ради обсуждаемого сейчас. Полезно разнесение ранее намеченных приоритетов, с перебором возможностей — что отменить сейчас, что завтра, что следовало отменить вчера. Это вносит верную ноту в обсуждение и точно показывает всем, что торопиться и принимать всерьез данное дело нет никаких резонов, если эта иллюзия дожила до сих пор.

Очень хорошо работает разделенная, но не проясненная ответственность. Всякие “хорошо бы привлечь такого-то”, “надо бы заинтересовать X”...

Превосходно действует и откровенная путаница: начать с одного, незаметно перейти на другое, вернуться к первому, немного исправить и опять перескочить... Запутывание — это целое искусство, но начинается оно с малого: с переспрашивания о сделанном, с тут же поступающих предложений все переделать, с мечтательно произнесенных вопросов — все равно, по какому поводу. Потом надо сказать несколько раз подряд “нет”, что-нибудь мелко и не по существу поправить... А дальше горестность вопроса покатится сама собой, разматываясь без особых усилий.

Давайте задание, как бы вспоминая, что хотели сказать. Как будто пересказывая сон: вроде снилось то, но ведь похоже и на это. Мечтательность на лице показывает, что в жизни так, конечно, не бывает, но попробовать-то можно!

Очень полезно введение в игру факторов везения и вероятности в сочетании с опорой только на собственные силы: всякое “давай— давай”, с одной стороны, и коренная необходимость решить все в ближайшие две недели, ну в крайнем случае — в ближайшие два с половиной года, с другой стороны, очень способствуют окончательному выпадению из времени и реальности.

Очень эффективно как можно чаще призывать подчиненных к инициативе, не забывая тонко показывать, что инициатива наказуема. На любые следующие по обсуждаемому вопросу предложения реагируйте одинаково: “Сделай это! И еще вот это! А вон то — само собой разумеется, раз ты такой шустрый и неутомимый и у тебя на все есть силы, когда мы тут с ног валимся — совещания проводим!”

Деловитость задания (“Ну что тебе, дураку, еще не ясно, когда уже и я пробегаю мимо, понял?!”) хорошо сочетается со взглядом снисходительного сожаления. Напомните партнеру, как не сладко быть в школе троечником!

Давайте задания! Но если они вдруг окажутся выполненными, — не расстраивайтесь: во-первых, вы сделали почти все возможное, чтобы этого не случилось. А во-вторых, есть еще множество успешных приемов!

ЗАЧЕМ СТУЧАТЬ НА КОЛЛЕГ

На первый взгляд кажется, что делать это не обязательно. Особенно если вы не работаете в иностранной фирме.

Но начнем по порядку. Что называется, с лучших мест работы, во всяком случае считавшихся таковыми года этак 3—4 назад. Значит, с иностранных фирм, где будто бы и традиция, и порядок, и школа, а уж о безопасности, вежливости, обеде и зарплате вовремя и говорить нечего. Приблизительно схожий образ — интернат для отобранных ходить строем бойскаутов. И уж извольте: не только тапочки вычищены и шапочки поглажены, но и перед походом в баню в пятницу — на отмокание после “недели улыбок” — можно являться в джинсах. Такой порядок вовне требует, естественно, и чистоты перед вышестоящим начальством, и прикрытия тылов с разных сторон своего благоденствия.

“Мягкий стук” заключается в ведении внутренних досье. На всякий случай рапорты, замечания, не выполненные и просто измененные проекты, заметки о командировках, аналитические записки, несвоевременные предложения — всевозможные фантики ежедневной жизни, из которых при случае тасуется и раскладывается колода по нужному лицу для нужного лица. И ничего не поделаешь — порядок есть порядок! В серьезной организации все должно быть серьезно, и выстраивание опилок в силовом поле необходимости требует кропотливого собирания нужных крупинок — так, на всякий случай. А уж если какая-то собранная комбинация разной степени случайности попадет на глаза кому-то...

Скрупулезность, внимание к мелочам, забота о точности и, разумеется, аргументированности и достоверности вполне оправдывают это направление рабочего времени. Кто лучше подготовился, собрал коллекцию фантиков имени другого, — тот и может скакнуть на нужную клетку служебной доски при очередном бухании кубика. А уж попридержать и подтолкнуть руку, бросающую кубик, — это иное, высокое искусство, вполне осваиваемое и копирующееся среди тех, кто знает, видит, понимает и тем самым участвует в высоких процессах организации. К этим, бросающим кости судьбы, подход нужен, а что может быть лучше, чем истории про X, Y и Z — невзначай, разумеется прослоенные анекдотами и производственной тематикой?!

Стрелка любви-нелюбви, пунктир отношений, направляющий шорохи производственной жизни и явления служебной лестницы.

В организациях, лишенных благословенной журчащей тишины отделанного плиткой туалета — завоевания западной цивилизации, наследника Римских терм — со стуком проще. Кто-то с кем-то курит у лифта, да вообще в теплоте и обид больше. Помимо перемещения информации, как любят говорить, потоками, есть и “грязевые соли” — почти оползни. А уж что просачивается сквозь маленькие дырочки...

Деза, слухи, сплетни, при всей их незамысловатости, — как игра в дартс. Кто не играет — тот скучает. Хотя можно делать вид, что играешь. Мирно пасясь, когда другие обсуждают цвет твоей шерсти. Легкие намеки: “Такой-то не в настроении”. Работа вопросами: “Такую-то видела? А, ну, посмотришь?”.

Так что не надо быть Павликом Морозовым, хотя родственники начальства в организации и старые друзья — ну недаром же кулацкими семьями встречаются и даже отдыхают вместе... Не о работе же говорят — не о вас ли?

КАК ПРОВЕСТИ ДЕНЬ ВПУСТУЮ

Тут можно дать много хороших советов, потому что существуют люди, которым действительно есть чем поделиться.

Лучший способ — все время находясь в делах, ничего не заканчивать. Слово “ничего” здесь является ключевым и включает та-

кие пункты, как маленькие недоговоренности по телефону, недоответченные и недопоставленные вопросы, и конечно, само собой, недодуманные мысли. Все начинания, маленькие или большие, делаются процентов этак на 70: уже вот-вот будет закончено дело, но что-то помешало, отвлекло или же дело показалось требующим созревания... “Недопекание с одного бока” — любое начинание по рецепту должно быть сыро! Поэтому все делаемое, даже при всем желании, непосредственному использованию не подлежит.

Начните день так, чтобы все происходящее, все требования среды, еще вчера казавшиеся такими разумными и необходимыми кому-то, вдруг предстали бессмысленным лабиринтом, чтобы события и дела как бы вытекали друг из друга, — но кому и зачем это нужно?! И этот день вдруг представится совершенно искусственным. Тут-то и вступит в дело ваш антисценарий: “Не окружающий мир шутит со мной шутки, а я сам могу создать этот бессмысленный, но внешне вполне упорядоченный образ действий!”

И ведь можем! Но сколько же можно сделать звонков, поддерживающих неизвестно что, устанавливающих ненужные отношения, которые все равно лопаются, как мыльные пузыри, оправдывая свою природу?! Сколько бумаги можно исписать — то нервными набросками, то упорядоченными линеечками ежедневника, планирующими возможный новый проект, который или никогда не начнется, или обречен на заведомый неуспех, или полностью повторяет забытый аналогичный?! Как продуктивно можно побродить по Интернету, убеждаясь как в том, что все уже сделано ранее, так и в том, что все сделанное — совершенная чепуха?!

Нелишне также вспомнить обиду на начальника или, на худой конец, явную недооценку своей проективной деятельности в прошлом: ведь столько сил было потрачено вами когда-то, в день, примерно такой, как сегодня, — и никакой положительной оценки мучительным поискам, размышлениям и поддержанию контакта со скучающими коллегами в соседних организациях! Умение делать, не доделывая, составляет один из видов тонкой мести начальнику, поэтому освоение этого умения — важная ступень профессиональной зрелости.

Проводя день впустую, нужно какие-то дела делать нервно, подергиваясь и сильно вовлекаясь, а другие — в заслуженной полной расслабке, почти в нирване, рабочим вариантом которой является способность думать обрывками обо всем, кроме того, что имеет хотя бы отдаленное отношение к работе. Спихватываясь и чуть ли не оглядываясь вокруг, из нирваны неплохо изредка опять переходить к периоду повышенной активности, например, после нескольких бессмысленных звонков, в который раз напоминающих о тщете человеческой деятельности, можно перейти на время к спокойному ритму кипучего малоделания. Удовлетворение и чувство выполненного долга появится уже от пребывания в этих разных состояниях, внятно доказывающих разнообразие способов прожить день не зря.

Время от времени обязательно следует начинать строить планы — хоть на 5 лет, хоть на ближайшие полчаса. Не беспокойтесь: что-то обязательно помешает их достроить — важнейшая мысль, требующая немедленной реакции, необходимость срочного и забытого звонка, приятная неожиданность появления давнего знакомого, другой план, вторгающийся в эту мечту своей несомненной нужностью и первоочередностью, да и просто необходимость расслабиться и подумать наконец о себе любимом и часто забываемом.

Что касается планов, то хорошо также делать все намеченное не тогда и не так, как предполагалось. Что-то обязательно должно быть не так! Конечно, когда к середине дня будет понятно, что этот день — не самый счастливый, можно начать думать о вечере или о завтрашнем дне. Главное — не думать об отпуске или вообще о чем-то приятном, а то при таких мыслях время приобретет некоторую осмысленность, и прожить день *полностью* впустую вам не удастся. Следует хранить стиль — что же еще хранить при такой загроуженности?!

КАК СДЕЛАТЬ СВОЮ ЖИЗНЬ БЕССМЫСЛЕННОЙ

По этому поводу могло бы высказаться столько народу и такая накоплена квалификация, что впору проводить международную конференцию с десятком секций. Как-то даже стыдно высказы-

ваться в маленькой заметке, и только количество несомненных индивидуальных находок по этой теме, одной из наиболее разработанных человечеством, и несомненный вклад отечественных проживателей жизни отчасти извиняют эти строки.

Главный способ, конечно, — умение не радоваться ничему, принимать все как должное, а на что-то хорошее просто не обращать внимания и при этом обязательно застревать мыслью на эпизодах плохого. Сюда же отнесем навык вообще не очень “видеть” что-то на свете белом. То же самое — и про “слышать”, и про “чувствовать”. Мир не без добрых глаз, ушей и так далее, но многие видят и слышат лишь то, что привыкли, то, что было вчера. А вот просто смотреть — и видеть... Если кто на искусствоведение не учился — а такие до сих пор попадают — те не могут, да и вообще “нечего глаза неизвестно куда и неизвестно зачем тарачить”.

Вот пример: едет человек в машине. Можно ведь радоваться, время от времени даже ощущать эту радость: управляется хорошо — то руль повернешь, то скорость прибавишь, мощь и послушание от одного движения, вести получается умело, легко, со стилем и лихостью, хотя и соблюдая правила — не вождение, а целый характер. И вот какой я легкий да внимательный! И все, что вокруг, мне нравится. И помню, как в детстве мечтал вот так проехаться. И сидеть удобно и вольготно и, если захотеть, тут тебе и музыка — только выбирай (а выбрать я не дурак, толком и почувствовать, и пропеть могу). Едет человек в хорошем настроении, и знай себе хорошим настроением и хорошими чувствами себя еще накачивает, как хороший мяч хорошим насосом. То-то потом попрыгает — хоть об стену ударь, хоть ногой по воротам.

Но можно ведь и по-другому ехать: ворчать, мол, доехать бы поскорее, ездил уже тут, глаза бы не глядели, и спина затекла, как бы не заболела... А машина хоть и едет пока, — но это пока, ее бы чинить, проверять, хотя все равно сломается, к обочине бы съехать успеть... Да и дураки эти куда-то едут — умеют ли? И у некоторых машины получше. Музыка надоела, но включить, что ли? Ведь бормотать про себя всякую дрянь еще противнее будет...

А набормотать себе такой человек очень даже может. Это, как сказали бы особо продвинутые журналисты, он себя “зомбирует” — отодвигает от всего хорошего, что было в первом примере, накапливая ворчалки, бурчалки, незамечалки, цеплялки, которые никуда от него, милого, не денутся. Можно также все встречающееся комментировать, называть и как бы даже про себя квалифицировать, в основном относя к разряду и помячая: “знаю”, “бывали”, “не проведешь”, “кому это интересно?!”, “не того качества”, “потом вернусь”.

Хороший способ обесмысливания — побольше бояться. Мало ли чего случиться может?! О хорошем, согласно этой стратегии, и думать вредно — следом за ним ведь что бывает? Правильно.

Некоторые с детства ведут себя хорошо, потому что так мама сказала. Мол, хорошие девочки попадают в рай и там все имеют, даже лишний стакан компота по праздникам. Мама ведь не говорила, что плохие девочки отправляются, куда захотят, и хлещут компот немеряно. Потому и живут такие люди по маминим советам: можно сегодня компот не пить, а откладывать на потом — на старшие классы, на отпуск, до получения другой должности, до пенсии, наконец, когда и правда до рая — рукой подать. Так ведь многие делают: то ли боятся налить от жизни побольше, то ли слаще выпить завтра, а то выпьешь сегодня воды вволю, а завтра лимонада захочется, так и киоск ограбить можно. В общем, сильно и, главное, часто себя ограничивая, можно преуспеть в обесмысливании. Так вскоре и хотеться перестанет! Об этом как-то говорить не принято, да и неприлично, но патологоанатомы убедительно свидетельствуют: многие именно от этого отправляются в рай раньше времени.

Хороший и, главное, социально широко поощряемый способ сделать жизнь бессмысленной — сильно упереться во что-то одно — ну просто сверхважное — и уж на законном основании не замечать простых человеческих чувств, радостей и прочих подобных мелочей впридачу. К должности стремиться или диссертацию писать. Хорошо хоть копить деньги нынче не модно — девальвации и инфляции сильное воспитательное воздействие оказали.

В общем, на конференцию мы, советские люди, может, и не напрашиваемся, но по данному вопросу нам очень даже есть что сказать — только спроси.

Впрочем, задавать жизни слишком много вопросов, так же, как и не задавать их совсем, — тоже способ сделать жизнь бессмысленной.

ПОПРОБУЙТЕ НАУЧИТЬСЯ ИЛИ ПИСАТЬ, ИЛИ СЧИТАТЬ

Не стройте иллюзий, что вы учились в школе и где-то там еще и это уж точно умеете. Сейчас проверим, пишете ли вы резолюции на заявлениях, лаконичные и весомые записки со словом “Выдать” и цифрами далее. Просматриваете ли вы счета, сметы, отчеты — чтобы решить предлагаемую задачу по-своему, проверив предлагаемое и не только выставив оценку, но и оставив краткий и весомый комментарий на полях другими — властными — чернилами, по аналогии со школой. Вот тут и кроется различие: учились ли вы в школе на вечного ученика, переходящего из класса в класс жизни (класса этак до сорокового) — или на учителя, который может писать кратко, но весомо.

В искусстве писать и считать не по-ученически важно многое: писать наискосок, отчеркивать, подчеркивать и перечеркивать то, что было написано до того. При этом нужно владеть нехитрыми приемами, недоступными человеку со стороны, и знать градации перечеркивания — от грозного жирного или двойного — до интеллигентного, почти пунктирного, до поры до времени демонстрирующего власть мирными методами. Речь, разумеется, идет не только о тетрадках. Они всего лишь пример — если хотите, метафора — правильного поведения и способа держать себя с “учениками”, работающими под вашим чутким руководством.

При всей ее метафоричности магия и память о детских тетрадках требуют, чтобы при изощренности натурального бытового поведения время от времени обращаться к письменному жанру, показывающему и напоминающему, кто есть кто.

Есть много способов обращения с пишущими. Подавать записку, объяснение, прошение раза четыре подряд. Тогда четвертая, — зеркально отражающая первую, — пройдет без проблем. Писать нужно заранее, продумывая места для вычеркивания и дополнения, заведомо делать ошибки — из тех немногих, замечаемых данным начальником и относящихся к его любимым. Такие ошибки подлежат немедленному выявлению и подтверждают его собственную компетенцию. Кроме того, нужно увеличивать количество заведомо ненужных цифр, желательно помещенных в отдельные таблицы. Суть заключается в тонком владении механизмом отстройки от так называемого содержания — в том числе и от серьезного к нему отношения — и подстраивании под скрываемое даже от себя самого желание руководить столь демократичного и близкого к народу начальника. Владение данными навыками пересаживает пишущего и считающего со стула исполнителя (и почти доводит до горизонта), вызывая сладостное чувство понимания истинных, хотя и не всегда приятных законов жизни. А тут уж недалеко и до резолюций и цифр, написанных своей рукой — пусть еще с оглядкой и отскоком.

Эта школа письма и счета (так сказать, кружок после занятий для особо одаренных) есть и возможность, не обжигаясь, приобщиться если не к сонму богов, то по крайней мере к местным царям и героям. Это лестное греческое сравнение может быть воспринято иронично и не слишком привычно, так как истинно пишущие и считающие дорожат не столько количеством слов и замысловатостью сравнений, сколько правильным размещением немногих слов на странице и знаками препинания — в виде подчеркиваний, включая и художественные небрежности собственной подписи.

Путь вашего собственного научения искусству писать и считать не столь уж тернист, как принято думать, если не обращать пристального внимания на качество этих действий у начальства. Для прохождения этой школы важнейшее условие — терпимость. Загадочным образом умение относиться к действиям знакопорождения начальства как к особому, труднодоступному и сложно устроенному ритуалу дает шанс оказаться в этой школе и после некоторых испытаний приобрести статус социально

близкого. Не дай бог выразить иронию, заглядеться на иные знаки или показать интерес к другим источникам интеллектуальной деятельности. Верность, верность и еще раз верность. И, разумеется, разумная — да-да, разумная ограниченность. Поменьше лишнего. Быть здесь, входить и выходить, изредка трепетно переспрашивать, пересказывать происходящее все короче и весомее, чаще оказываться возле важных лиц, еще чаще — около лиц, только что общавшихся с важными. И никакого подхалимажа, полная независимость и демократичность.

И тогда в один прекрасный день рука сама потянется к бумаге и хорошо знакомый голос скажет: “Да подпиши ты сам”. Музыка райских куш, видимо, звучала бы иначе. Но к этому времени столько всего уже случится вокруг тех, кто умеет писать и считать, что упустить возможность приобщиться будет трудно, да и не нужно. Существует ли путь назад, к пишущим целыми страницами и считающими что-то на калькуляторах, нахмуря лбы, — покажет время. Старожилы говорят, что случаи бывали.

ЧИТАТЬ И ПИСАТЬ — 2

Умеете ли вы читать и писать? В этом вопросе чувствуется подвох: ну конечно же, да! Только что вы еще имеете в виду? Начнем с нудных рассуждений. В Китае и Японии грамотный человек учится писать долго, и это очень интересно. Во-первых, это значит освоить искусство каллиграфии, в котором много оттенков, выражений для состояний души через состояния туши, кисти и бумаги. Когда человек пишет, он сосредоточивается, следует сопротивлению пера и бумаги и бережно, но настойчиво их преодолевает.

Писать учились так, как обучались искусству стрельбы из лука и искусству жить вообще — не поспешно, как простолюдины, а различая тончайшие оттенки и особенности жизни. Способность различать и наслаждаться отличиями — важная особенность карьеры и места в светском обществе. Искусство писать — не только заметки, но и стихи, содержащие общепринятые наборы выражений, — это начало собственного моментального творчества

и своего рода место для турнира — турнира слов. Он сходен с состязанием по стрельбе из лука или боевым искусствам: терпение, внимание, точность, собранность, отказ от себя, творчество — все это сполна помещалось в короткую запись, содержащую имя человека, его послужной список и виды на будущее при дворе — дворца, замка, трактира или крестьянского дома.

Небрежность четко различалась — намеренная она или идущая от необразованности. Уважение к моменту жизни и к клочку искусной записи, в котором выражалось отношение к себе самому и к читающему, характеризовало мир и культуру того времени. А умеем ли писать мы?

Вперед, в мир советов. Небрежность хороша, потому что свидетельствует о положении пишущего: ему плевать, что подумают остальные. Небрежность — это прежде всего право на нее. В конце концов, это свидетельство независимости, пофигизма и предположение о том, что если кому-то понадобится отделка и тщательность, то дополнительное качество может быть обеспечено кем-то другим за отдельную плату. И неважно, что компьютер или секретарь якобы убрали из обращения почерк.

Почерк есть во всем — в степени банальности текста, в повторе слов или звуковых сочетаний, в оригинальности обращения к возможному или реальному адресату, в соотношении прагматичности текста и налета творчества. Душа текста живет, даже если об этом не подозревает пишущий.

Небрежность, спешка, безадресность, нежелание вкладывать ни молекулы собственного интереса, сон души во время написания, отсутствие школы и стиля — в восточном смысле и не только — вот немногие признаки, уместные здесь. Это и есть оси совершенствования в дальнейшем выхолащивании жизни и работы. Экономия своих усилий — их сберегание для жизни где-то там и тогда — иллюзия. Восточный человек, уделявший некоторое внимание каллиграфии, получал от этого удовольствие, вступал контакт с годами ученичества, поневоле думал об адресате, вздыхал и находил решение. Этот акт творчества, его жизнь в “здесь-и-сейчас” превращали его самого в уникальное и открытое жизни существо — в отличие от конвейерного бытия на веч-

ном автопилоте питомца западной цивилизации. Мы говорим “западная” и “автопилот”, подразумевая качество и достроенность этих функций и культуры. На российский просторах с этими игрушками пока дефицит.

Играя с почерком, где слова и буквы — это еще и рисунок, мы удовлетворяем нашу исконную потребность в индивидуальности, в поиске малых решений, в красоте и выборе. Человек чертит стрелочки и беспомощно, не обучившись законам творчества и красоты, марает бумагу в поисках “каллиграфии” мелких поступков и оставляемых следов. Говоря о качестве такой “каллиграфии”, вспомним искусство боя на мечях, стрельбы из лука, дипломатии, военных искусств. Большие операции и успехи начинаются с шагов, отмеренных длиной рук и ног, и определяются качеством этих малых операций, их тонкостью, разнообразием и управляемостью.

Так что желающие двигаться к обезличиванию себя, к невысовыванию из времени, не пишите красиво. Не делайте рисунков на совещании, не замечайте вокруг зелени и цветов. Лениво берите фрукты и делайте вид, что вы пресыщены и безразличны еще больше, чем на самом деле. Ничего не хвалите — этим тоже можно обратить на себя лишнее внимание. Похвалить, а не подчеркнуть — это тоже своего рода рисунок, и его небрежности приходится опасаться. Пусть каждый ваш день будет похож на предыдущий и последующий. Для этого почерк ваших поступков должен быть стертым, безликим. Поменьше расходуйте внимания и не утомляйтесь любыми виньетками и шагами в сторону. Оставьте себе иллюзию, что когда-нибудь (если вдруг вы захотите иного качества жизни — разнообразия ощущений, вовлеченности, различения деталей картин вокруг, легкости выборов, творчества, наконец) вы, щелкнув пальцами, моментально получите все это или купите в соседнем интеллектуальном супермаркете. Впрочем, зачем вам эта иллюзия? Разве вам плохо в своем прекрасном скафандре, куда проведено так много проводов от телевизора, радио и даже миксера с посудомойкой? Оставим Восток Востоку, а каллиграфию и искусство чтения и письма — бедным, тем, у которых нет компьютеров, а может быть, и службы персонала на работе. Каждому свое.

Что касается умения читать, то речь идет не обязательно о чтении рекламных объявлений, хотя на этот язык, ставший истинно международным, переведены все стоящие произведения прошлых времен и народов. Можно читать иероглиф — картинку природы вокруг вас, а можно — только жизнь в картинках на работе, которую хотел бы видеть ваш начальник. Чтение и письмо здесь удивительно дополняют друг друга. Это вещь безграмотность и старый страх переутомиться от лишнего: ведь извозчик довезет — так зачем нам лишняя география?

Небрежность жизни — замечательное достижение: уборщица подберет, редактор перепишет, начальник исправит, о том, как одеться — скажут в службе персонала, транспорт довезет, по телевизору покажут, что купить. Есть такой старый еврейский анекдот: один человек разделся с вечера и прикрепил название к каждой одежде. Утром стал одеваться: это пиджак, это брюки... А где же Я? Вот вам и каллиграфия.

Так что если вы восточное качество да добавите к западной упакованности и отмеренности всего и вся, и чуть разбавите все это российским пофигизмом, то будете просто непобедимы. И начальники будут от вас шарахаться, как от лошади на шоссе: вроде и не опасно, но и толкнуть ее нельзя — непривычно живая и люди не поймут, к тому же просто интересно, да и бежит красиво (если кто забыл).

ЗАЧЕМ УСТРАИВАТЬСЯ НА НОВУЮ РАБОТУ?

Искать работу — занятие само по себе не хуже прочих. Самый первый его плюс — узнаете, сколько вы реально стоите, по крайней мере, как профессионал. Во-вторых, себя покажете, людей посмотрите, увидите, что где носят (в дальнейшей спокойной и благополучной жизни пригодится и для рассказов, и для точки отчета: “Когда мы были молодые и чушь прекрасную несли”...).

Что касается “узнать, где чего носят” (то есть как улыбаются, когда задают неожиданный вопрос, о чем принято говорить серьезно, насколько небедно принято одеваться, изображают ли

закрытость и избранность, а если изображают, то как именно, ищут ли сами, куда бы смыться), то поиски работы являются очень полезным опытом и дают простор для наблюдений и анализа. Это и просто социальный тренинг, и пища для размышлений про имидж, про эффективный контакт, про непринужденное поведение.

А уж какой это стрессменеджмент! Где еще потренируешься улыбаться, строить из себя не то, что ты есть, мысленно посылать собеседника подальше, говоря себе, что не очень-то и хотелось... Кроме того, устройство на работу помогает держать себя в хорошей психологической и физической форме. И заниматься своей внешностью и ее изменениями, до которых в “мирное время” как-то руки не доходят. А подтянутости, кроме несомненного улучшения внешних данных, способствует не хуже бассейна и других спортивных мероприятий.

Да и некоторые невольные размышления о жизни и ее будущем, неизбежно появляющиеся в этот период, тоже не повредят. Думать, как говорится, не вредно, даже и полезным это занятие вполне можно назвать. Однако обычно на это как-то времени не хватает. А в такой ситуации все способствует, и без размышлений просто не обойтись. Заглядывая в разные места в поисках предполагаемой работы, узнаешь не только про то, где тебя готовы принять или очень ждут, и даже не столько про то, чего сама хочешь, но не в меньшей мере и о том, чего не хочешь: “Не быть через пять лет такой, как эта, не краситься, как та, не ездить до работы столько-то, перейти через четыре месяца туда-то”... Множество разных полезных “не”, на которые, если устроиться “с первой попытки”, уйдет гораздо больше сил. Так что устроиться-то хорошо, но не сразу, не сразу. С этой спасительной мыслью не только жить будет легче, но и найти подходящее место, когда действительно приспичит.

Продуманная одежда, настрой, версии биографии, симпатий и увлечений — так и себя, любимую, узнать недолго с самой лучшей стороны. Придумывание “версий себя” — вообще увлекательное занятие: совмещение очарования с серьезностью, целеустремленности с пониманием превосходства начальства, желания сделать карьеру во что бы то ни стало — со скромностью

и разумной зависимостью. Полезно также отметить и потом усвоить, где вы, а где искусственно созданная вами биография. В службе персонала ведь тоже играют в игру: все про вас написано, все на вас написано, но прочесть можно и по бумаге, и по лицу.

Еще один важный факт: ваше резюме — это ваше возможное богатство. Резюме может очень украсить неспешность устройства! Например, многие уважаемые и уважающие себя организации, совсем не бедные, очень любят брать сотрудников на стажировку, ничего не платя: “Поработайте три недели”. И ничего не обещают! Стажировка закончится, вы вернетесь к прежней работе, но вам позвонят, если уйдет кто-то из постоянных сотрудников. Если же нет — одна-две хорошие стажировки в солидных местах и резюме украсят, и увеличат шансы на новую работу: из него же будет ясно, что вы независимы, готовы учиться, куда попало не идете, не торопитесь, не говоря о том, что вести себя умеете и опять же “в хорошие дома просто так не приглашают!”

Конечно, можно и тут поработать, и там поработать, а можно (как любили предшествующие поколения) — от школьной юбочки и до могилки трубить в одной конторе. Однако нужно помнить: прелесть путешествия не достигается долгим сидением на одном месте.

При частом опыте устройства на работу приобретается еще один очень ценный навык: вы быстро научитесь узнавать о том, что на работе действительно будет, буквально по нескольким коротким вопросам. Не докучая расспросами, не утомляя и, главное, не спрашивая то, чего все равно не скажут.

Вообще, имеющийся у человека опыт устройства на работу сразу чувствуется. Представляете: приходите вы на собеседование, и они-то думают, что сами вас выбирают, но вы-то знаете, что все наоборот! И это — про нашу жизнь, а не про школу разведчиц.

Научившись устраиваться не спеша, вы приобретаете здоровый цвет лица, чувство относительной успешности любой службы и вкус к свободному времени, наконец. Главное — понимать, что вы сами распоряжаетесь своим временем, и время, потраченное на собеседования, не только не теряется, но и является отдель-

ным временем для роста, понимания себя и расцветания, если хотите.

По жанру устройство на работу с последующими рассказами о том, как это было, — классический рассказ американского миллионера про начало карьеры: мол, и рассыльным бывал, и чистильщиком сапог, и прочее — то есть про сколачивание первых капиталов. Жизнь со времен моды на такие рассказы шагнула вперед, и проводить это время разбега к успеху можно не в пример приятнее и полезнее... Хотя кто их знает, тех ранних американских миллионеров, может, и они не столько работали, сколько выбирали да устраивались? Может, потому так и преуспели?

Часть 2

**КОНСАЛТИНГ
В РЕКРУТМЕНТЕ**

Михаил Богданов

ЭТИКА В РЕКРУТМЕНТЕ

Этические аспекты работы рекрутинговой компании*, вероятно, представляют собой одну из наиболее объемных и важных областей профессиональной деятельности рекрутера. Нет сомнений, что от уровня этики, существующего в компании, во многом зависит успех ее бизнеса и стабильность перспектив на рынке.

Нарекания этического порядка высказываются в адрес рекрутеров не менее редко, чем профессиональные претензии к ним (непонимание поставленной клиентом задачи, некачественный отбор кандидатов, несоблюдение сроков поиска и т.д). Причем не только со стороны заказчиков, но и кандидатов, а также со стороны тех работодателей, у которых этих кандидатов “уводят”.

“Жалобы” заказчиков, как правило, сводятся к двум основным пунктам:

- Несоблюдение статуса неприкосновенности трудоустроенного с помощью рекрутеров кандидата или других сотрудников компании-клиента.
- Нарушение конфиденциальности поиска или разглашение (умышленное или неумышленное) информации о позиции и компании-клиенте.

*Под рекрутингом (рекрутерами) в данной статье будет в широком смысле пониматься профессиональная деятельность по подбору персонала (непосредственно рекрутмент) и целенаправленному прямому поиску руководителей высшего звена и редких специалистов (Executive Search).

Соискатели склонны обвинять рекрутеров в недостаточно этичном поведении в следующих случаях:

- При представлении их “недобросовестным” работодателям, то есть тем, чье поведение на стадии интервьюирования или после приема на работу не соответствует тому, что кандидату обещали в рекрутинговом агентстве.
- При проведении несанкционированных проверок.
- При нарушении конфиденциальности контактов.
- При неуважительном отношении к ним со стороны рекрутеров или компании — потенциального работодателя, включая отсутствие обратной связи.

Но прежде чем подробно рассматривать эти и другие частные проблемы этичности поведения участников процесса рекрутинга, необходимо со всей определенностью ответить на главный вопрос: *этичен ли рекрутинг вообще.*

Этот вопрос, как правило, поднимают представители компаний-работодателей, потерявших кадры в результате профессиональной деятельности рекрутеров. Причем иногда в очень агрессивной форме — вплоть до откровенных угроз и привлечения своих служб безопасности (“не трогай наши кадры, а не то шею свернем”). К счастью, по мере роста цивилизованности российского рынка подобных попыток бандитских разборок становится все меньше. Тем не менее, очень и очень многие работодатели, регулярно теряющие персонал в результате своей некомпетентной кадровой политики (или вообще отсутствия таковой), до сих пор склонны обвинять во всем “неэтичных” рекрутеров с их “грязными технологиями”.

У рекрутеров нет на этот счет никаких угрызений совести, поскольку они уверены в том, что их профессиональная деятельность способствует развитию цивилизованных трудовых отношений и рынка в целом. Способствуя перетеканию квалифицированных кадров из одной компании в другую, они таким образом а) содействуют накоплению “прорывного” потенциала компании, позволяющего ей выйти в лидеры отрасли, и б) обеспечи-

вают квалифицированного специалиста работой, на которой он может более полно реализовать свой потенциал, получить профессиональное развитие и, наконец, заработать больше денег.

Рекрутеры исходят из того, что сотрудники компаний вовсе не являются собственностью работодателей, к ним неприменимо понятие “не трогай — это мое”. Собственно, рекрутеры и “не трогают” своих потенциальных кандидатов, не применяют к ним никакой силы. Владея информацией о рынке и существующих на нем возможностях, рекрутер сообщает эту информацию кандидатам, и те сами решают, что с ней делать. Если сотруднику хорошо, комфортно на нынешнем месте работы, можно быть уверенным, что он откажется от предложений рекрутера. Если же он предложением заинтересовался, значит, что-то его на настоящей работе не устраивает (причем не обязательно зарплата).

Таким образом, ответ работодателю-“собственнику” звучит примерно так: пиши жалобу на самого себя. Необходимо больше заботиться о своем персонале и его потребностях, вместо того чтобы списывать собственные кадровые недоработки на “злые козны” рекрутеров.

Любой рекрутер уверенно скажет вам, что суть его бизнеса безукоризненна с точки зрения этики. С этим трудно не согласиться, однако с одной важной оговоркой: при условии, что сам рекрутер безукоризненно этичен во всех своих действиях. И действительно, коли уж ты декларируешь, что занимаешься благим, полезным делом, то должен и вести себя соответственно.

За более чем полувековую историю рекрутмента у представителей этой профессии в общем и целом выработались основополагающие этические нормы отношений с клиентами (заказчиками их услуг), кандидатами/соискателями, а также между самими рекрутерами.

В отношении *клиента* действует, пожалуй, самая базовая и важная из всех этических норм рекрутмента — *абсолютное табу на целенаправленное переманивание от одного заказчика к другому ранее устроенных соискателей или других сотрудников клиентских компаний, имена которых были раскрыты заказчиком в ходе выполнения предыдущих заказов.*

Основными нормами этики в отношениях с *соискателями* являются следующие:

- Недопущение дискриминации по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам. Стремление руководствоваться при работе с кандидатами исключительно профессиональными и психологическими требованиями заказчика.
- Соблюдение принципов независимости и объективности при оценке. Отказ от каких-либо специальных методов оценки и обследования соискателей без их на то согласия.
- Недопущение каких-либо действий, которые могут повредить соискателю на его нынешнем месте работы.
- Наконец, категорический запрет на взимание вознаграждения с соискателей за их трудоустройство.

Существует также ряд этических норм, которые применимы в равной степени как к *клиентам*, так и к *соискателям*:

- Обеспечение конфиденциальности информации, получаемой от клиентов и соискателей, включая неразглашение сведений, которые могут нанести им ущерб, и сохранение анонимности клиента и соискателя до тех пор, пока от них не будет получено соответствующее разрешение.
- Отказ от работы с клиентами и соискателями, чья деятельность не укладывается в рамки этических норм, принятых в демократическом обществе.

Рамки этических взаимоотношений между рекрутинговыми компаниями несколько более размыты по причине конкурентных отношений между ними (не менее специфичными бывают отношения между рекрутерами в рамках одной компании), но и здесь есть определенные этические нормы. Например, считается неприемлемым (и даже контрпродуктивным) отзываться негативно о своих конкурентах.

Изложенные этические “истины”, наработанные за полувековую историю мирового рекрутмента, нашли свое отражение в “Профессионально-этическом кодексе консультантов по подбору персонала”, который был принят в 1996 году российской Ассоциацией консультантов по подбору персонала (АКПП), наиболее крупным и авторитетным объединением отечественных рекрутеров. Они получили дальнейшее развитие в “Декларации профессиональных принципов рекрутмента”, принятых в 2002 году Северо-Западным отделением АКПП, а также в корпоративных профессионально-этических кодексах ряда ведущих агентств — членов Ассоциации. Да и другие агентства, занимающиеся Executive Search и рекрутментом, но не входящие по разным причинам в АКПП (а их большинство на рынке), разделяют в общем и целом изложенные этические принципы.

(Любопытный пример: не так давно инициаторы создания довольно крупного коммерческого альянса рекрутинговых агентств обратились в АКПП за разрешением переписать практически до последнего слова “Профессионально-этический кодекс” Ассоциации в качестве основополагающего документа в области этики. По их словам, как ни пытались они выработать свои собственные формулировки, ничего лучше, чем Кодекс АКПП, у них не получилось.)

За каждой из основополагающих этических норм стоит огромное количество нюансов как теоретического плана, так и диктуемых практикой работы с конкретными клиентами. Остановимся подробнее на наиболее важных моментах, регулирующих этику отношений рекрутеров с их партнерами по рекрутинговому процессу — кандидатами и работодателями-заказчиками.

Первыми в их ряду стоят заповеди, которые мы условно назовем “Не укради у ближнего своего” и “Держи язык за зубами”.

“НЕ УКРАДИ У БЛИЖНЕГО СВОЕГО”

Что касается кандидата, устроенного в клиентскую компанию, то здесь все предельно ясно: рекрутер не имеет никакого морального права предлагать ему работу до тех пор, пока он сам офи-

циально не уволится с работы, полученной им в результате профессиональной деятельности рекрутера. Это, что называется, “под страхом смертной казни”: ведь если выяснится, что за таким “увольнением” стоит человек, который сам же и устроил кандидата на работу, получив за это деньги, то такая ситуация может сильно подмочить — или даже уничтожить — репутацию рекрутера.

А как быть со всеми остальными сотрудниками, работающими в клиентской компании?

В рекрутменте и Executive Search существует такое ключевое понятие, как Off-Limits Policy — Политика закрытого доступа. Означает такая политика взятое на себя рекрутером обязательство не контактировать с сотрудниками клиентской компании по поводу смены работы. Иными словами, если я работаю с компанией, то весь персонал этой компании для меня — строжайшее табу. Звучит вроде бы просто, однако для того, чтобы компания получила статус off-limits, необходимо для начала определить само понятие “клиента” и временной интервал действия политики off-limits.

Воспользуемся для наглядности примером из американской действительности. Off-limits для консультанта может являться вся корпорация General Motors, или только одно из ее подразделений, для которого делается поиск, к примеру, Chevrolet, или, еще более узко, только подразделение грузовых машин, или только Северо-Восточное отделение General Motors. Время, на которое компания становится off-limits, тоже может быть различным — год, два, три...

Некоторые крупные сетевые агентства заявляют, что они не в состоянии придерживаться строгой политики off-limits, так как это очень сильно ограничивает ресурсы по поиску кандидатов. Например, если поиск осуществляется Европейским офисом агентства, политика off-limits может не распространяться на Американское подразделение компании-клиента. А вот небольшие агентства великодушно предлагают полную, распространяющуюся на все подразделения клиентской компании защиту от “посягательств” на работников, так как это существенно не влияет на бизнес рекрутеров. Строгость политики off-limits также

может зависеть от того, насколько важным является клиент для рекрутеров.

В конце 2002 г. тема off-limits стала предметом дискуссии на координационной встрече ведущих рекрутинговых агентств России. При обсуждении вопроса о сроках off-limits один из руководителей заявил, что его агентство предлагает своим клиентам “пожизненную” гарантию неприкосновенности всех работающих в клиентской компании сотрудников. Все остальные участники встречи решительно не согласились с такой позицией и высказались в пользу введения срочных гарантий неприкосновенности персонала. В результате было достигнуто неформальное консенсусное соглашение о том, что ведущие компании российского рынка будут предлагать своим клиентам неприкосновенность персонала в течение одного года.

Независимо от того, придерживается ли рекрутинговая компания строгой политики off-limits или “исповедует” ее либеральный вариант, в любом случае необходимо полное взаимное понимание условий этой политики с клиентом, к тому же желательно, чтобы условия эти были сформулированы в письменной форме в виде приложения к контракту.

Итак, в соответствии с требованиями условий off-limits целенаправленно брать кандидатов из клиентских компаний строго запрещается. Но что делать, если сотрудник клиентской компании сам обратился в рекрутинговое агентство? В качестве одного из вариантов можно переадресовать его в другое агентство, сославшись на клиентский статус компании — его нынешнего работодателя. Или взять с кандидата расписку о факте его добровольного обращения, предупредив при этом, что рекрутер будет вынужден позвонить в отдел персонала, чтобы выяснить, действительно ли кандидат предупреждал своего работодателя о том, что он в ближайшее время собирается искать новую работу.

(Вполне очевидно, что самым неверным и неэтичным в отношении кандидата было бы “сдать” его кадровикам клиентской компании, то есть сообщить им о факте направления резюме в рекрутинговое агентство. Это уже напрямую относится к сфере этики в отношениях с соискателем. Известны случаи, когда компании-работодатели настаивали на подобном “наушничестве”, и

некоторые агентства, поддавшись на это, существенно испортили свою репутацию на рынке.)

Как отмечалось выше, соблюдение политики off-limits весьма обременительно для рекрутинговых агентств, особенно для тех, кто уже успел широко развернуться на рынке. Поэтому рекрутеры со временем стараются разделить для себя рынок на компании off-limits (то есть действующих, бывших в недавнем прошлом и, возможно, потенциальных клиентов) и ресурсные, из которых можно без каких-либо ограничений черпать кандидатов. Иногда рекрутеры специально не работают с кем-то из прямых конкурентов своего клиента, и примером тому могут служить два “заклятых” соперника-гиганта — “Пепси” и “Кока-Кола”. Бывают здесь, правда, и многочисленные нюансы: кто-то из клиентов категорически возражает против работы рекрутеров со своими прямыми конкурентами, кто-то относится к этому спокойно и так далее. Так или иначе, чрезвычайно важно, чтобы рекрутер в каждом конкретном случае не забывал обсудить с клиентом круг вопросов, касающихся зон, открытых или закрытых для поиска.

“ДЕРЖИ ЯЗЫК ЗА ЗУБАМИ”

Помимо нарушения условий off-limits, рекрутеров достаточно часто критикуют за разглашение конфиденциальности поиска. Вот основные “прегрешения” в этой области:

1. Рекрутеры несанкционированно опубликовали излишне “откровенное” объявление о вакансии, из которого даже дураку понятно, о какой компании и, соответственно, позиции в ней идет речь. Пример: если написать в объявлении “Ведущая американская компания, мировой лидер по производству жевательной резинки”, то всем станет ясно, что имеется в виду компания “Ригли”. В подобных ситуациях клиент вполне обоснованно задает вопрос: почему рекрутеры взяли на себя ответственность решать за высшее руководство компании, насколько оно заинтересовано заблаговременно сообщать широкой общественности (и тем более конкурен-

там) о своих планах по кадровому укреплению того или иного участка. Как можно дальше доверять деловому партнеру, который сходу разболтал конфиденциальную информацию о своем клиенте, не поинтересовавшись его отношением к этому?

Если задуматься, излишняя “словоохотливость” рекрутера может действительно привести к серьезным негативным последствиям для клиента. Доверенная рекрутеру информация о проблемах компании, должностных обязанностях, уровне зарплат и т.д. ни в коем случае не должна свободно и без всякого разбора гулять по рынку. Во-первых, она очень скоро дойдет до человека, который в данный момент занимает определенную позицию и которого собираются заменить. Во-вторых, и это, наверное, самое опасное, у клиентской компании может сложиться нежелательная для нее репутация.

2. Рекрутеры позволяют себе неуважительные высказывания о заказчике или даже “привирают”, так сказать, ради красного словца или по другим причинам. Вот случай из практики, приведший к весьма негативным последствиям. Составляя отчет о проделанной работе на этапе выявления потенциальных кандидатов для занятия вакантной позиции в компании-клиенте, консультант, чтобы лучше аргументировать свою работу, вскользь упомянул о том, что кандидат X якобы отказался рассматривать существующую вакансию как “неинтересную и недостаточно для него высокооплачиваемую”. Надо же было такому случиться, что компания-клиент вскоре самостоятельно вышла на кандидата X и тот с готовностью пришел на собеседование. Он искренне заверил своих потенциальных работодателей, что ни со злополучным консультантом, ни с рекрутинговым агентством, в котором тот работает, у него вообще не было никаких контактов, а в предложении работодателя он вполне даже заинтересован. После этого последовал гневный звонок клиента в рекрутинговое агентство, уличенное в начетничестве, и, что вполне естественно, разрыв деловых отношений.

С учетом изложенного, рекрутерам необходимо уделять максимальное внимание вопросам конфиденциальности и соблюдать, так сказать, “внутреннюю честность” перед заказчиком на всех стадиях работы по поиску/подбору. Следует заранее и подробно обговаривать с клиентом все моменты, касающиеся конфиденциальности поиска: что можно говорить, кому и на каком этапе. Еще лучше зафиксировать эти договоренности в письменном виде. Рекрутер ни в коем случае не должен говорить много лишнего и уж тем более привирать ради красного словца. Чем взвешенней рекрутер в своих оценках и суждениях (даже в рамках общения с коллегами из родного агентства), тем лучше для его работы и его отношений с клиентами.

ЭТИКА ПО ОТНОШЕНИЮ К КАНДИДАТАМ

Цинично настроенному человеку, пытающемуся разобраться в рекрутинговой профессии, может на первый взгляд показаться, что этику следует соблюдать в первую очередь по отношению к клиентам: ведь кто платит, тот и заказывает музыку. На самом деле этика должна соблюдаться в равной степени и по отношению к кандидатам, которые являются важнейшей ресурсной основой работы рекрутера. Кроме того, не мешает всегда помнить одну из профессиональных мудростей рекрутинговой профессии: “Каждый кандидат — потенциальный клиент, а каждый клиент — потенциальный кандидат”.

Именно поэтому, не говоря уже об общечеловеческих ценностях общения, рекрутер должен с максимальным вниманием относиться к своим кандидатам. Более того, он обязан добиваться того, чтобы так же поступали и работодатели-заказчики.

Положение соискателя, обращающегося при смене работы к посредничеству постороннего человека, то есть рекрутера, весьма уязвимо: ведь он подвергает себя риску потерять старую работу и при этом не найти новую. Задача рекрутера, таким образом, заключается в том, чтобы, с одной стороны, никак не навредить соискателю на его нынешнем месте работы и, с другой, как говорится, не сдернуть человека “в никуда”, то есть обеспечить ему нормальные условия для труда в будущем. Поэтому рекрутеру

необходимо проявлять тактичность и осмотрительность на протяжении всего процесса работы с соискателями (кандидатами), начиная с первого контакта.

Прежде всего, рекрутер обязан обеспечить комплекс мер по защите от посторонних глаз (и ушей) резюме соискателя, равно как и всех сведений, личных и профессиональных, полученных от него в ходе переговоров и собеседований. Не менее важно добиться от потенциального работодателя, чтобы он относился к представленным кандидатам с уважением, в том числе соблюдал в отношениях с ними бизнес-этикет.

Самое неприятное — это если потенциальный работодатель, что называется, “кидает” кандидата перед самым выходом на работу, когда, казалось бы, все переговоры завершены, договоренности достигнуты и, самое главное, на прежнем месте работы “мосты сожжены”. Приведу один из наиболее ярких примеров из практики нашей компании.

Руководство крупной отечественной холдинговой компании, отсмотрев ряд кандидатов, представленных “БЛМ-Консорт”, сделало одному из них предложение о выходе на работу на одну из позиций высшего руководящего звена. Генеральный директор холдинга, пожав руку кандидату, сказал ему в пятницу: “Ждем Вас на рабочем месте в понедельник”.

Окрыленный кандидат, который недавно уволился и активно вел переговоры о новой работе сразу в нескольких местах, тут же вежливо отказался от всех других предложений. Но в понедельник представитель генерального директора объявил нашему кандидату в приемной (дальше его не пустили), что за выходные “руководство передумало” и принять его на работу никак не может.

Кандидат незамедлительно проинформировал нашу компанию о случившемся и заявил, что считает свои права нарушенными, вследствие чего он твердо намерен добиваться от холдинга материальной компенсации. В сложившейся ситуации мы приняли решение о

полной поддержке нашего кандидата, поскольку действия руководства холдинга, по нашей оценке, были, как минимум, неэтичными. В последовавших затем трехсторонних переговорах мы выступили на стороне кандидата и добились для него существенной материальной компенсации за понесенный материальный и моральный ущерб. После этого мы объявили клиентской компании о прекращении работы с ней.

Вот такое практическое применение может иметь декларация рекрутинговой компанией своих твердых этических принципов во взаимоотношениях с клиентами и кандидатами. Самое интересное то, что подобная принципиальная позиция консультантов не только не “разгневала” руководителей холдинга, но заставила их, так сказать, “устыдиться содеянного” и даже оплатить консультантам причитающуюся им по контракту часть гонорара.

Но, к сожалению, случается, и нередко, наоборот — когда соискатель серьезно подводит клиентскую компанию.

В нашей практике наиболее “выдающийся” (в отрицательном смысле) пример продемонстрировала одна дама, претендовавшая на крупную должность директора по персоналу во всемирно известной западной компании — клиенте “БЛМ-Консорт”. Выйдя в финал длительного и трудоемкого поиска, то есть обойдя всех остальных конкурентов на этот пост, она провела несколько раундов переговоров с первым лицом компании (иностранцем) и, дождавшись переданного ей через “БЛМ-Консорт” письменного Предложения (Offer), которое ее полностью устроило, объявила о выходе на новую работу через две недели. Поиск был, естественно, прекращен, а во дворе инофирмы уже даже красовалась только что купленная служебная автомашина, которую наша дама запросила для себя в качестве составной части компенсационного пакета.

Однако когда до выхода на работу оставалась дня два, дама прислала нам факс, из которого явствовало, что она передумала уходить с нынешней работы. При этом каких-либо внятных причин сообщено не было. Фир-

мач-иностранец был вне себя от негодования, поскольку столкнулся с такой непорядочностью впервые за полвека своей жизни. “Как может сотрудник директорского уровня позволить себе вести себя подобным образом?! — возмущался он. — Я не виню вас, рекрутеров, но я бы на вашем месте навсегда поставил напротив ее имени жирную черную отметину”.

Мы, собственно, так и поступили. Несмотря на то, что у российских рекрутеров до сих пор не существует формальных “черных списков”, мы, тем не менее, приняли у себя в компании решение никогда ни при каких обстоятельствах не представлять вышеупомянутую даму в качестве кандидата от нашей компании.

Не менее неприятные моменты, связанные с этикой по отношению к кандидатам, могут возникнуть в ситуациях, когда представители клиентской компании начинают заниматься “самодеятельностью” и самостоятельно проверять рекомендации кандидатов, представляемых через рекрутинговое агентство. Вообще говоря, проверка рекомендаций — это большой, важный и чрезвычайно ответственный раздел рекрутингового бизнеса, заслуживающий отдельного освещения. Здесь могут быть затронуты только его этические аспекты, сфокусированные вокруг ключевого понятия “не навреди”.

Исходя из этой “заповеди”, представляется вполне очевидным, что нельзя осуществлять проверку рекомендаций по нынешнему месту работы кандидата (или в крайнем случае проявлять в таких ситуациях максимум осторожности).

Кроме того, этика требует, чтобы кандидат был поставлен в известность о том, что в отношении его будет осуществлена та или иная проверка. (Тут уместно вспомнить старое доброе правило: “Поступай по отношению к другим людям точно так, как ты хотел бы, чтобы поступали по отношению к тебе”).

Увы, на практике некоторые компании-работодатели это забывают. И в результате могут подвести кандидатов, представляемых им рекрутерами, как говорится, под монастырь.

Вот леденящий душу пример. Рекрутеры представили на крупную руководящую должность очень сильного

кандидата, занимающего ключевую позицию в известной структуре, связанную к тому же с курированием всех вопросов собственной безопасности этой структуры. На собеседовании кандидат очень даже понравился, была назначена вторая встреча. И вдруг руководитель компании — потенциального работодателя спонтанно решает проверить его по нынешнему месту работы, благо там трудятся кое-кто из его институтских однокашников. Хватает телефонную трубку, получает дополнительную позитивную информацию о кандидате... Но свою информацию получает и служба безопасности, которая, поскольку дело касается ее куратора, сообщает не ему (куратору-кандидату), а напрямую президенту структуры. Буквально через час состоялся неприятный разговор с президентом на тему: “Ты что же, ищешь работу на стороне? Даю тебе две недели, чтобы окончательно определиться, с нами ты или нет”.

Ситуацию, спровоцированную такой самостоятельной проверкой, с огромным трудом удалось урегулировать. Слава Богу, все обошлось, если не считать, что клиент рекрутеров, естественно, не получил заинтересовавшего его кандидата. Но труднее всего было убедить любителя острых проверок в том, что он не прав, что поступи кто-нибудь подобным образом по отношению к нему самому, он бы это вряд ли приветствовал...

* * *

Подытоживая сказанное, можно сделать вывод о том, что по мере развития в России рынка услуг по поиску и подбору персонала постоянно возрастает актуальность проблем, связанных с этическими аспектами ведения рекрутингового бизнеса.

В самом деле, по сравнению с ситуацией, скажем, десятилетней давности на рынке стало гораздо теснее: многократно увеличилось число агентств, значительно повысились стандарты качества рекрутинговых услуг. Усиливается конкуренция между субъектами рыночной экономики, обостряется борьба за квалифицированные кадры, которых, увы, как всегда, не хватает. Рекрутинговые агентства, особенно те, кому удалось “широко раски-

нуть сети” на том или ином сегменте рынка, испытывают серьезные проблемы с притоком свежих кандидатов из “неклиентских” компаний, а следовательно, возрастает искушение потихоньку “своровать” персонал у кого-нибудь из своих многочисленных клиентов. Кому-то из рекрутеров не удается устоять перед этим искушением, и они роняют как собственный престиж, так и престиж профессии в целом.

С другой стороны, постепенно на российском рынке накапливается критическая масса кандидатов, которые:

- либо нарушали этические нормы в процессе своего предыдущего трудоустройства через рекрутеров. Учет и возможный дальнейший отсев таких недобросовестных участников рекрутингового процесса еще сильнее сужает и без того дефицитный рынок кандидатов;
- либо по отношению к ним самим рекрутеры проявляли неэтичность. Со временем некоторые из этих кандидатов выросли до руководящих постов, в том числе определяют вопросы подбора персонала. Можно не сомневаться, что они никогда не обратятся к услугам агентства, которое когда-то их “обидело”.

Следовательно, вопросы соблюдения этики рекрутинга более не носят какой-то отвлеченный характер, имеющий отношение исключительно к нравственным категориям. Они в возрастающей степени превращаются в одно из важнейших условий ведения успешного бизнеса и могут стать ощутимым преимуществом в конкурентной борьбе за клиентов. Каждое рекрутинговое агентство должно четко определить для себя этические нормы, а затем их следует обобщить и скоординировать в рамках рекрутингового сообщества.

Положительными примерами совместной выработки российскими рекрутерами этических норм являются упоминавшиеся выше “Профессионально-этический кодекс консультантов по подбору персонала”, принятый в 1996 г. АКПП, а также “Декларация профессиональных принципов рекрутмента”, принятая Северо-Западным отделением АКПП в 2002 г. Примерами внутрикорпоративных этических кодексов служат “Принципы действия и раз-

вития международного агентства “Кадры” (с 1998 г. — Кадровое агентство “Метрополис”) и “Профессионально-этический кодекс “БЛМ-Консорт”.

Эти документы мы публикуем в приложении в надежде на то, что ознакомление с ними широкого круга заинтересованных профессионалов рынка труда будет способствовать дальнейшему развитию этических норм рекрутингового бизнеса на отечественном рынке.

Приложение 1

“ЗВЕНИГОРОДСКАЯ ДЕКЛАРАЦИЯ”

Первая попытка сформулировать этические нормы рекрутинговой профессии была предпринята в конце 1992 г. на собрании Международного агентства “Кадры” (с 1998 г. — КА “Метрополис”), состоявшемся в пансионате “Звенигородский”. Этот документ получил название “Звенигородской декларации”.

В “Звенигородской декларации” впервые письменно изложен принцип бесплатности для соискателей всех услуг, оказываемых рекрутинговым агентством. В ней декларируется корректное обращение с информацией о заказчиках и соискателях (ст. 4.3 и 5.4), содержится призыв к установлению дружественных, доверительных отношений с заказчиками (ст. 4.2), постулируется принцип независимости и объективности при отборе кандидатов (ст. 4.4), а также ответственность рекрутингового агентства за результаты работы. В области отношений с “соседями” по рынку подчеркивается необходимость внимания к партнерам (ст. 6.3).

Несмотря на то, что “Звенигородская декларация” составлялась в первую очередь как внутренний документ, регламентирующий деятельность КА, включение в нее упомянутых этических положений, безусловно, явилось неким прототипом идей, развитие которых привело к появлению более проработанных и детализированных сводов этических норм.

ПРИНЦИПЫ ДЕЙСТВИЯ И РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО АГЕНТСТВА “КАДРЫ”

(с 1 июля 1998г. —
Кадровое агентство “Метрополис”)

Звенигородская декларация

Декларация принята собранием коллектива агентства 25 декабря 1992 г. в пансионате “Звенигород-

ский”, вступает в силу с момента принятия и действует до тех пор, пока существует агентство, если иное не будет решено в соответствии со статьей 10 настоящей декларации. Всего декларация в принятой редакции включает в себя десять статей.

Статья 1

Основная цель агентства — обеспечить стабильное благосостояние и профессиональное развитие работников агентства и атмосферу творческого сотрудничества в коллективе.

Статья 2

Средства для достижения основной цели агентства обеспечиваются за счет реализации высококачественных услуг по подбору и обучению кадров.

Статья 3

Агентство совершенствует свою деятельность, расширяет ее предметно и территориально, стремясь занять лидирующее место в сфере коммерческих услуг по поиску, оценке и отбору кадров высокой квалификации.

Статья 4

Принципы отношений с заказчиками:

- 4.1. Индивидуальный подход к заказчику, ориентация на его потребности.
- 4.2. Дружественные, доверительные отношения с заказчиком на долгосрочной основе.
- 4.3. Конфиденциальность при работе с заказчиком, корректное обращение с информацией, распространение которой может принести вред заказчику.

- 4.4. Независимость и объективность при отборе кандидатов.
- 4.5. Ответственность за результаты работы.

Статья 5

Принципы отношений с кандидатами при выполнении заказов на отбор персонала:

- 5.1. Услуги по оценке и отбору кандидатов, в том числе включение в информационный банк агентства, бесплатны для кандидатов.
- 5.2. При работе с кандидатами необходимо подчеркивать, что агентство не занимается трудоустройством, а выполняет заказы на подбор специалистов высокого класса. В связи с этим агентство не имеет обязательств перед кандидатами по нахождению для них работы.
- 5.3. Консультанты должны по возможности получать от кандидатов полезную информацию для развития агентства, а также привлекать их к сотрудничеству.
- 5.4. Агентство корректно обращается с информацией, получаемой от кандидатов, не допуская ее использования во вред кандидатам.

Статья 6

Принципы отношений с деловыми партнерами, сторонними организациями и лицами:

- 6.1. Поддержание положительного имиджа агентства.
- 6.2. Корректное обращение с информацией о деятельности агентства, распространение которой может причинить агентству ущерб.
- 6.3. Внимание к партнерам, включая своевременное информирование, поздравления по случаю торжественных дат и т.п. Недопустимо оставлять без ответа обращения

партнеров, отвечать неоперативно или не выполнять взятые перед ними обязательства. В случае задержки выполнения своих обязательств своевременно информировать об этом партнеров.

Статья 7

Принципы руководства агентством и обязанности руководителя перед коллективом:

7.1. Руководство агентством осуществляется на основе единоначалия.

Сотрудники свободны в своей производственной деятельности в пределах, установленных действующими в агентстве нормами и правилами, утвержденными планами и указаниями руководства.

Указания руководителей, принятые в пределах их компетенции, обязательны для исполнения подчиненными сотрудниками. При этом руководитель несет ответственность за содержание и последствия своих указаний.

Сотрудник имеет право потребовать от руководителя письменное указание, а руководитель обязан его выдать, если подтверждает необходимость выполнения этого задания.

7.2. Руководитель агентства и руководители подразделений обеспечивают регулярное информирование коллектива о состоянии дел, планах и перспективах, а также обеспечивают возможность участия сотрудников в обсуждении решений, касающихся деятельности агентства, на стадии их разработки.

7.3. Экономической основой деятельности агентства является частная собственность его руководителя на имущество агентства.

Руководитель агентства обеспечивает капитализацию прибыли и ее направление на развитие агентства.

- 7.4. Руководитель агентства обеспечивает в агентстве систему внутренних экономических отношений и оплаты труда, гарантирующую справедливое вознаграждение за выполнение работы.

Подразделения агентства, работающие на внешних заказчиках, действует на основе самоокупаемости.

- 7.5. По мере развития фирма приступает к созданию предметных и территориальных отделений, в которых сотрудники будут являться совладельцами.

Статья 8

Принципы отношений между подразделениями и сотрудниками внутри коллектива, обязанности сотрудников.

- 8.1. Сотрудники должны быть взаимно доброжелательны, стремиться к творческому сотрудничеству, взаимопониманию и взаимопомощи. Исходя из этого, возможные противоречия должны решаться внутри коллектива.
- 8.2. Возникающие внутри агентства претензии, которые не удастся снять в рабочем порядке путем прямых переговоров между заинтересованными сторонами, должны докладываться для решения руководству в рабочем порядке или на регулярных производственных совещаниях агентства.
- 8.3. Сотрудники должны бережно относиться к имуществу агентства, денежным средствам и другим производственным ресурсам, включая информационные.
- 8.4. Сотрудники должны соблюдать внутренний трудовой распорядок, другие нормы и правила, установленные в агентстве.
- 8.5. Сотрудник, увольняющийся из агентства, в течение 6 месяцев после увольнения не имеет права работать по заказам фирм, которые выполнялись им в период работы в агентстве, а также передавать сторонним организациям и лицам информацию, полученную в период ра-

боты в агентстве и представляющую для агентства коммерческую ценность.

В случае увольнения сотрудник имеет право переходить на работу в любую фирму, в том числе и к своим заказчикам.

Статья 9

В агентстве могут работать только те сотрудники, которые согласны с едиными для агентства принципами деятельности и развития, изложенными в настоящей декларации, и добросовестно следуют этим принципам.

Статья 10

Принципы, изложенные в настоящей декларации, могут дополняться или уточняться решением собрания или конференции коллектива агентства, на котором должно присутствовать более чем две трети штатных сотрудников агентства.

Приложение 2

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС КОНСУЛЬТАНТОВ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА

Основопологающим отечественным документом, регламентирующим этику рекрутингового бизнеса, явился разработанный в рамках АКПП “Профессионально-этический кодекс консультантов по подбору персонала” (1996 г.). Забегая вперед, отметим, что когда в сентябре 2002 г. на ежегодной конференции АКПП была предпринята попытка “осовременить” и расширить Кодекс, участники этой работы пришли к единодушному выводу, что менять или дополнять, собственно, нечего, — настолько емким и содержательным оказался оригинал.

Действительно, создателям Кодекса удалось на редкость четко сформулировать наиважнейшие этические нормы поведения рекрутеров. В интерпретации “Российской газеты” (10 июля 2002, № 124 (2992) 5 запретов “под страхом отлучения от профессии” выглядят следующим образом:

НЕ РАЗГЛАШАТЬ информацию, получаемую от соискателей и заказчиков.

НЕ ПЕРЕМАНИВАТЬ заказчиков, соискателей и сотрудников компаний — членов АКПП.

НЕ ДОПУСКАТЬ дискриминацию по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам.

НЕ ВРЕДИТЬ соискателям. Не применять никаких специальных методов оценки и обследования соискателей, не получив на то их согласия.

НЕ ЗАПРАШИВАТЬ вознаграждения от соискателей за их трудоустройство ни в какой форме и ни при каких обстоятельствах.

Практическое значение “Профессионально-этического кодекса консультантов по подбору персонала” заключается в том, что он:

- во-первых, обеспечивает четкое размежевание с агентствами по трудоустройству, взимающими в той или иной форме вознаграждение с соискателей,
- во-вторых, поднимает планку профессиональной этики отечественного рекрутинга до уровня мировых стандартов (отказ от любых видов дискриминации),
- в-третьих, способствует цивилизованности конкуренции на рекрутинговом рынке.

Наряду с этим в силу своего общего характера и отсутствия детальной регламентации Кодекс АКПП предоставляет свободу действий для самого широкого круга “добросовестных” участников рынка, принимающих основные правила игры.

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС КОНСУЛЬТАНТОВ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА

Утвержден III конференцией
Ассоциации Консультантов
по подбору персонала
Октябрь 1996 г.

Мы, члены Ассоциации консультантов по подбору персонала, добровольно принимаем на себя обязательство придерживаться в своей работе следующих этических норм:

1. С уважением относиться к коллегам, заказчикам и соискателям.
2. Не предпринимать действий, в результате которых может пострадать профессиональная репутация коллег по Ассоциации.

3. Конфликтные ситуации между компаниями — членами Ассоциации консультантов по подбору персонала стремиться разрешать в рамках самой Ассоциации.
4. Не заниматься целенаправленным переманиванием (хэдхантингом) сотрудников компаний — членов Ассоциации консультантов по подбору персонала.
5. Постоянно совершенствовать свои знания и профессиональные навыки, в том числе путем обмена опытом со своими коллегами.
6. Не заниматься целенаправленным переманиванием от одного заказчика к другому (хэдхантингом) ранее устроенных соискателей, а также других сотрудников компаний — заказчиков, имена которых были раскрыты заказчиком в ходе выполнения предыдущих заказов.
7. Не работать с соискателями и заказчиками, чья деятельность не укладывается в рамки этических норм, принятых в демократическом обществе.
8. Обеспечивать конфиденциальность информации, получаемой от соискателей и заказчиков, не допускать разглашения информации, которая может причинить вред соискателю или заказчику.
9. Сохранять анонимность заказчика и соискателя до тех пор, пока от них не будет получено разрешение на разглашение соответствующей информации.
10. При отборе соискателей не допускать дискриминации по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам и руководствоваться исключительно профессиональными и психологическими требованиями заказчика.
11. Придерживаться принципов независимости и объективности при оценке соискателей.
12. Не применять никаких специальных методов оценки и обследования соискателей, не получив на то их согласия.

13. Не совершать действий, которые могут повредить соискателям на их нынешней работе.
14. Ни в какой форме и ни при каких обстоятельствах не запрашивать вознаграждения от соискателей за их трудоустройство.

Приложение 3

ДЕКЛАРАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРИНЦИПОВ РЕКРУТМЕНТА СЗО АКПП

В начале 2002 г. Северо-Западное отделение (СЗО) АКПП разработало для своего отделения “Декларацию профессиональных принципов рекрутмента” и предложило ее IX ежегодной конференции АКПП в качестве основного этического документа Ассоциации.

Анализ этого документа показывает, что “Декларация”, по сути, представляет собой детализированную инструкцию по ведению профессиональной рекрутинговой деятельности, основанную на принципах “Профессионально-этического кодекса консультантов по подбору персонала”. Все положения “Декларации” абсолютно правильны, и в целом она, безусловно, полезна для широкого круга начинающих агентств, стремящихся приобщиться к рекрутинговому сообществу. В то же время, несмотря на высокую степень систематизации известных положений, “Декларация” не содержит никаких принципиально новых моментов. Именно это обстоятельство послужило главной причиной того, что ежегодная конференция АКПП (2002) воздержалась от принятия “Декларации” в качестве основного этического документа Ассоциации.

ДЕКЛАРАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРИНЦИПОВ РЕКРУТМЕНТА

Принята СЗО АКПП 19.03.2002

Преамбула

Стремясь к повышению профессионализма своих членов, Северо-Западное отделение Ассоциации консультантов по подбору персонала (в дальнейшем СЗО АКПП) разработало основополагаю-

шие принципы профессиональной деятельности рекрутеров, которые могут рассматриваться как рекомендации для всех агентств, представленных на рынке кадровых услуг.

Взаимоотношения членов СЗО АКПП и их заказчиков

В консалтинговом процессе, каковым является подбор персонала для организаций, агентства-члены СЗО АКПП выступают равноправными партнерами своих заказчиков. Необходимым условием успеха таких партнерских отношений является отличное качество клиентского обслуживания. Следующие моменты профессиональной практики рекрутмента смогут, на наш взгляд, обеспечить высокий уровень оказания услуг.

Принятие заказа от клиента

Предпосылкой высокого качества клиентского обслуживания является всестороннее понимание организации-заказчика, требований и нужд его бизнеса, а также заполняемой вакантной позиции. Агентствам-членам СЗО АКПП следует:

- браться за выполнение только тех заказов, которые они могут выполнить, исходя из своей квалификации и возможностей и основываясь на знании потребностей заказчика и современного состояния рынка труда;
- основывать принятие заказа на подбор персонала на взаимном понимании участниками процесса характера и диапазона предоставляемых услуг, гарантий, предоставляемых заказчику, а также гонорара и любых дополнительных расходов, возмещаемых заказчиком (в особенности если договор подразумевает поэтапную оплату услуг, включая и предоплату);
- сообщать клиентам информацию о тех взаимоотношениях и обстоятельствах, которые могут повлечь за собой конфликт интересов, и принимать заказы к исполнению только в тех случаях, когда договаривающиеся стороны выразили согласие избежать такого конфликта

(особенно когда клиент предпочитает работать с несколькими агентствами одновременно).

Выполнение заказа клиента

Агентства-члены СЗО АКПП должны предоставлять консультационные услуги, исходя из соображений объективности и принципиальности. В частности, им следует:

- осуществлять поиск кандидатов, полностью соответствующих основным требованиям заказчика;
- предоставлять информацию о клиенте, вакантной позиции и кандидате честно и объективно;
- проводить всестороннюю оценку потенциальных кандидатов, подразумевающую детальное личное собеседование, проверку фактов трудовой биографии, внимательную оценку слабых и сильных сторон кандидата до момента предоставления его клиенту;
- по просьбе клиента проводить проверку рекомендаций кандидата и передавать результаты клиенту;
- предварительно согласовывать с клиентом возможность размещения объявлений о вакансии в СМИ;
- своевременно сообщать клиенту и предлагать альтернативный план действий, если становится очевидным, что нет возможности представить кандидатов, полностью отвечающих требованиям клиента, или что сроки выполнения заказа будут значительно отличаться от ранее заявленных;
- отказаться от выполнения заказа, если агентство определит, что клиент охарактеризовал свою организацию ложным образом или дезинформировал кандидатов, оставив за собой право предать публичной огласке случаи серьезных нарушений договорных обязательств;
- избегать отправки “слепых” (без указания личных данных кандидата) резюме при отсутствии действующих договорных отношений с клиентом.

Сохранение конфиденциальности информации о заказчике

Агентства-члены СЗО АКПП должны предпринимать все меры для защиты конфиденциальной информации, имеющей отношение к клиенту. В частности, им следует:

- использовать полученную конфиденциальную информацию только в целях выполнения заказа;
- разглашать такую информацию только тем лицам в агентстве либо потенциальным кандидатам, которые должны знать ее;
- не использовать эту конфиденциальную информацию в коммерческих целях, а также не предоставлять такую информацию третьим лицам.

Взаимоотношения членов СЗО АКПП и кандидатов

Агентства-члены СЗО АКПП стремятся к установлению профессиональных отношений не только со своими заказчиками, но также и с кандидатами, основываясь на принципах непредвзятости, открытости, объективности и конфиденциальности. Выстраивая подобные взаимоотношения, им следует:

- обеспечивать кандидатов актуальной и объективной информацией об организации-заказчике и вакантной позиции;
- способствовать тому, чтобы кандидаты предоставляли достоверную информацию о своей квалификации. Обнаружив, что кандидат намеренно исказил информацию, агентству следует отвергнуть данного кандидата (за исключением случая, когда все стороны согласились продолжить рассмотрение данной кандидатуры);
- своевременно сообщать кандидатам об этапах рассмотрения их кандидатуры.

Избегание конфликта интересов

Агентства-члены СЗО АКПП должны отстаивать свою принципиальность, объективность и лояльность по отношению к клиенту

путем избегания конфликта интересов со своими клиентами. Так, им следует:

- не принимать никакой оплаты от кандидатов, обратившихся за помощью в нахождении работы;
- информировать клиента о личных или деловых отношениях с кандидатами, которые могут оказать влияние на объективность агентства при выполнении заказа;
- избегать умышленного предоставления, без уведомления клиентов, одного и того же кандидата одновременно нескольким клиентам.

Взаимоотношения членов СЗО АКПП и общественности

Агентства-члены СЗО АКПП должны сознавать важность укрепления доверия общественности к рекрутменту и профессии рекрутера и стремиться обслуживать клиентов так, чтобы последовательно соблюдались интересы общества. Поэтому им следует:

- соблюдать принцип равных возможностей при найме на работу и избегать случаев незаконной дискриминации;
- продвигать и рекламировать услуги агентства на соответствующем профессиональном уровне;
- поддерживать отношения со СМИ таким образом, чтобы укреплять позитивный имидж СЗО АКПП и рекрутмента в целом.

Приложение 4

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС “БЛМ-КОНСОРТ”

Этот документ, появившийся на свет в середине 2002 г., представляет собой пример современного внутрикорпоративного этического кодекса, к необходимости создания которого приходит все большее число ведущих участников рынка по поиску/подбору персонала.

На основе четкого определения того, кто является клиентами и кандидатами “БЛМ-Консорт”, а также классификации клиентов (Действующие, Ключевые, Бывшие и Потенциальные) Кодекс подробно прописывает весь комплекс, так сказать, “прав” каждой из категорий клиентуры и “обязанностей” сотрудников “БЛМ-Консорт” по отношению как к клиентам, так и к кандидатам. Наряду с общими положениями в развитие “Профессионально-этического кодекса консультантов по подбору персонала” АКПП в нем учтен и разъяснен целый ряд конкретных ситуаций, наиболее часто встречающихся во взаимоотношениях с клиентами. Кодекс регламентирует не только отношения “БЛМ-Консорт” с клиентами, но и внутреннее взаимодействие сотрудников “БЛМ-Консорт” в вопросах порядка и очередности предоставления клиентам “кандидатского ресурса” компании.

Особого внимания заслуживает раздел о статусе неприкосновенности (Off-Limits), впервые прописанный столь подробно. (Для сравнения: в “Профессионально-этическом кодексе” АКПП (ст. 6) емкая проблема Off-Limits сформулирована в самом общем виде всего в четырех неполных строках).

С учетом того, что Профессионально-этический кодекс “БЛМ-Консорт” содержит ряд положений, касающихся вопросов сугубо внутреннего распорядка компании, он печатается в сокращенном виде.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ “БЛМ-КОНСОРТ” (на основании Профессионально-этического кодекса “БЛМ-Консорт”)

I. Клиенты “БЛМ-Консорт”

Клиентами “БЛМ-Консорт” являются юридические лица, пользующиеся на коммерческой основе услугами БЛМ по поиску/подбору персонала.

Классификация Клиентов

ДЕЙСТВУЮЩИЙ КЛИЕНТ: компания, оплатившая услуги за подбор/поиск персонала в течение последнего года. Оплатой считается плата непосредственно за подбор/поиск персонала, предоплата, оплата части поиска. Компания, оплатившая только счет “за отмену заказа”, действующим клиентом не считается.

КЛЮЧЕВОЙ КЛИЕНТ: компания считается ключевым клиентом в тех случаях, если она за последний год/полгода входила в десятку “клиентов-лидеров” “БЛМ-Консорт” или является постоянным многолетним (не менее трех лет) действующим клиентом компании.

БЫВШИЙ КЛИЕНТ: компания, с которой велась работа по поиску/подбору персонала, но за последний год не оплатившая услуги “БЛМ-Консорт”.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ КЛИЕНТ: компания, с которой велась (ведется в настоящее время) работа по поиску/подбору персонала, но не оплатившая на данный момент услуги “БЛМ-Консорт”.

Правила работы с клиентами

Кандидаты для клиентских компаний

В случае, если клиент не сделал предоплату поиска/подбора персонала, данный клиент не обладает эксклюзивными правами

на кандидата; таким образом, кандидат может быть показан одновременно в несколько компаний.

В случае, если предоплата была получена, кандидаты, попавшие в “Длинный список” (рассматриваемые для работы на данной позиции), могут рассматриваться сотрудниками “БЛМ-Консорт” только на одну эту позицию.

Действие Статуса неприкосновенности (OFF-LIMITS)

Компании-клиенты (ДЕЙСТВУЮЩИЕ и КЛЮЧЕВЫЕ) обладают для “БЛМ-Консорт” статусом неприкосновенности.

Компания — ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ КЛИЕНТ обладает статусом неприкосновенности с момента подписания контракта и на период проведения поиска, указанного в контракте. В случае продления времени поиска по договоренности с клиентом период действия статуса неприкосновенности также продлевается, но не более чем на 4 дополнительные недели. Если время, отведенное контрактом на поиск персонала, закончилось, а оплата от ПОТЕНЦИАЛЬНОГО клиента так и не поступила, статус неприкосновенности с компании снимается. Дальнейшее продление действия статуса неприкосновенности возможно по просьбе экаунт менеджера, ведущего работу с данной компанией.

Консультант/ассистент “БЛМ-Консорт” ни при каких условиях не занимается целенаправленным поиском (не выходит самостоятельно на кандидатов с предложением о работе) в компании-клиенте ДЕЙСТВУЮЩЕЙ, КЛЮЧЕВОЙ и ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ (на период действия статуса неприкосновенности).

Консультант/ассистент “БЛМ-Консорт” ни при каких условиях по прошествии любого времени не работает с кандидатом, когда-либо устроенным “БЛМ-Консорт” в компанию-КЛЮЧЕВОГО/ДЕЙСТВУЮЩЕГО/БЫВШЕГО клиента. Работа с когда-либо устроенным “БЛМ-Консорт” кандидатом возможна лишь после официального увольнения данного кандидата из компании — КЛЮЧЕВОГО / ДЕЙСТВУЮЩЕГО / БЫВШЕГО клиента.

Если кандидат, работающий в компании — ДЕЙСТВУЮЩЕМ клиенте, самостоятельно прислал резюме в “БЛМ-Консорт”, консуль-

тант/ассистент, заинтересовавшийся этим кандидатом, может вызвать его на интервью, предварительно ОБЯЗАТЕЛЬНО спросив согласия эккаунт менеджера, работающего с данным клиентом. Консультант/ассистент ОБЯЗАТЕЛЬНО берет расписку с кандидата и предупреждает его, что сотрудники “БЛМ-Консорт” будут вынуждены позвонить в отдел персонала компании — ДЕЙСТВУЮЩЕГО клиента и узнать, действительно ли кандидат предупредил компанию, что он в ближайшее время будет менять работу. Расписка кандидата ОБЯЗАТЕЛЬНО визируется эккаунт менеджером данного клиента.

В случае, если резюме прислал кандидат из компании-КЛЮЧЕВОГО клиента, консультант/ассистент “БЛМ-Консорт” не имеет права контактировать с данным кандидатом, не согласовав предварительно такую возможность с эккаунт менеджером КЛЮЧЕВОГО клиента. В случае если эккаунт менеджер допускает возможность работы с кандидатом, звонок в компанию — КЛЮЧЕВОГО клиента делает эккаунт менеджер.

В случае, если работа с кандидатом была начата до подписания контракта с клиентом, консультант/ассистент “БЛМ-Консорт” может продолжать работать с кандидатом, но в таком случае эккаунт менеджер данного клиента должен предупредить компанию-клиента о сложившейся ситуации (не называя имени кандидата).

Обеспечение действия правил работы с клиентами

Нарушения “Правил работы с клиентами”, приведшие к негативным последствиям в отношениях с клиентами, могут наказываться вплоть до увольнения.

В случае возникновения разногласий между сотрудниками “БЛМ-Консорт” по применению “Правил работы с клиентами” решение о действиях в данной ситуации принимается директором.

Отношения с клиентами

В отношениях с клиентами сотрудники “БЛМ-Консорт” обязаны:

- Неукоснительно следовать оговоренным контрактным условиям работы (сроки выполнения заказа, количество

представленных кандидатов и т.д.), а в случае невозможности выполнения этих условий — заблаговременно предупредить об этом клиента.

- Регулярно (не реже раза в неделю) информировать клиента о состоянии работы над его заказом.
- Быть доступным для клиента: в случае срочного обращения клиента время обратной связи с ним консультанта, замещающего его лица или ответственного представителя “БЛМ-Консорт” не должно превышать двух часов.
- Не позволять себе резких высказываний клиентам или клиентам в присутствии третьих лиц.
- Четко договариваться с клиентом о том, какая информация о его компании, позиции и компенсации может быть раскрыта кандидату и на каком этапе.
- Ни при каких условиях не разглашать конфиденциальной информации о клиенте кандидатам, другим клиентам или третьим лицам. В частности, категорически запрещается разглашение:
 - позиций закрытых или находящихся в работе в привязке к конкретному клиенту без его на то разрешения;
 - имени клиента и/или информации о нем в интервью или публичных выступлениях;
 - имени клиента в объявлениях без его на то разрешения.

II. КАНДИДАТЫ “БЛМ-КОНСОРТ”

Кандидатами “БЛМ-Консорт” являются трудоустраиваемые через БЛМ лица на всех стадиях процесса трудоустройства — с момента получения согласия рассматривать предлагаемые БЛМ вакансии до окончания гарантийного срока работы в компании-работодателе.

Кандидаты являются важнейшей ресурсной частью работы “БЛМ-Консорт” и, следовательно, отношение к ним сотрудников “БЛМ-Консорт” должно быть максимально внимательным и уважительным.

В отношениях с кандидатами сотрудники БЛМ обязаны:

- Неукоснительно соблюдать заранее оговоренные сроки, взаимодействия, договоренности, условия обратной связи.
- Быть пунктуальными в отношении назначенных встреч, созвонов и т.д.
- Не озвучивать кандидату причины отказа потенциального работодателя, если они связаны с дискриминацией по половому, возрастному, религиозному или национальному признаку.
- Придерживаться в отношениях с кандидатами принципов бизнес-этики.
- Не разглашать конфиденциальной информации о кандидатах третьим лицам;
- Никогда не направлять потенциальному работодателю резюме кандидата (и даже не упоминать его имя и должность) без его на то согласия.

Лариса Зорина

ПРОФЕССИЯ РЕКРУТЕРА

Слова *рекрутинг*, *рекрутмент* пришли к нам из английского языка и означают подбор персонала. Рекрутмент можно вкратце определить как работу по созданию условий для заполнения вакансий у компании-заказчика компетентными специалистами, соответствующими ее требованиям. Родиной рекрутмента считается США, там этот вид услуг появился в 1950-х годах. В Европе рекрутинговые услуги выделились в отдельный вид предпринимательства несколько позднее — в 1960-е годы, во многом под влиянием господствовавших в тот период во всей мировой экономике американских транснациональных корпораций.

В нашей стране профессия рекрутера еще относительно нова, не всякое ухо привыкло к этому слову. Как следствие, не все понимают, что же такое подбор персонала как услуга и зачем за это платить. Тем более возникает вопрос о том, является ли это профессией вообще. Рекрутмент часто путают с трудоустройством, однако термин “трудоустройство” подразумевает работу по нахождению для определенного кандидата максимального количества подходящих мест работы с целью его трудоустройства (поиск вакансий для кандидата). Рекрутмент же означает как раз противоположное — целенаправленную работу по заполнению вакансии в организации заказчика, поиск кандидатов на определенную позицию.

Существует точка зрения, что рекрутмент — это всего лишь ремесло, что рекрутер просто выполняет рутинные обязанности, связанные с отбором потенциальных работников для заказчика,

то есть делает черновую работу, экономя время работодателя, и этим его усилия ограничиваются. Однако есть все основания считать рекрутмент профессией. Работа по поиску и подбору высококвалифицированного персонала — это не набор механических процедур, а глубокое проникновение в рынок, в потребности клиента, это использование психологических технологий, техник убеждения и преодоления возражений и т.д. Здесь, несомненно, требуются и знания в области микро- и макроэкономики, экономики фирмы, аналитические способности, позволяющие систематизировать информацию, чтобы использовать ее для эффективного поиска. Рекрутмент — это полноценная профессия, в связи с чем возникает вопрос: где можно получить образование в этой сфере? Есть ли вообще такая наука — “подбор персонала” или же этот процесс больше сродни искусству, и для того чтобы преуспеть в нем, нужно иметь талант?

ОБРАЗОВАНИЕ РЕКРУТЕРА

Как известно, пока в России не существует специального рекрутингового образования. Поэтому в нашем бизнесе встречаются люди совершенно разных профессий.

Чаще всего работу в рекрутменте выбирают психологи — как сферу применения своих теоретических навыков. Экономисты также могут связать свою профессиональную судьбу с рекрутментом (особенно если во время обучения они специализировались на вопросах занятости и рынка труда, управления персоналом и т.д.). На самом деле рекрутмент — это одна из тех профессий, которая объединяет людей, закончивших совершенно разные вузы, изучавших совершенно разные предметы. Среди них можно встретить и технаря, и гуманитария. Например, в компании “БЛМ-Консорт” около половины консультантов — экономисты по образованию, половина — психологи и прочие гуманитарии. Социология также является дисциплиной, после изучения которой можно успешно подбирать персонал.

Где же все-таки можно научиться именно этой профессии — рекрутера? Подавляющее большинство получает “рекрутинговое образование” прямо в стенах родного кадрового агентства, обучаясь на примере более опытных консультантов и общей техно-

логии компании. Периодически проводятся различные семинары, посвященные технологии рекрутмента (наиболее известные из них — семинары канадского рекрутера Кларка Джексона и американца Терри Петра, а также “дедушки” российского рекрутмента Валерия Полякова).

Кроме того, ни одна программа по обучению HR-менеджеров не обходится без курса по поиску и подбору персонала, а такие программы уже эффективно работают на протяжении 7—8 лет. Некоторые кадровые агентства предлагают программы стажировок в рамках компании.

Тем не менее более 80% рекрутеров являются чистыми практиками, накопившими богатый опыт в области подбора персонала и “набившими руку” на технологии рекрутмента.

Из каких сфер бизнеса люди чаще всего приходят в подбор?

Если человек не начал заниматься подбором персонала сразу после института или во время учебы (что бывает достаточно часто, поскольку рекрутмент — чрезвычайно динамичная и стрессонасыщенная деятельность, а потому ею часто занимаются молодые “голодные” люди), то он может прийти сюда практически из любого бизнеса. Кстати, это очень привлекает руководство кадровых агентств: человеку с опытом корпоративной работы в какой-либо сфере бизнеса можно смело поручить “окучивание” данной части рынка, поскольку он знает его вдоль и поперек и знаком с ключевыми фигурами. Некоторые приходят из служб персонала компаний — чтобы сменить обстановку, поработать не за фиксированную зарплату, а на успех; они, в свою очередь, привносят в работу агентства глубокое знание особенностей подбора персонала, психологии фирмы.

Что касается обратного процесса — куда уходят консультанты из агентств, — то одной из наиболее распространенных сфер притяжения рекрутеров являются отделы персонала крупных компаний (очень часто своих бывших клиентов). Здесь наиболее реально занять позицию менеджера по подбору персонала, а в дальнейшем вырасти до HR-директора. В компанию поменьше можно прийти сразу на позицию руководителя отдела персонала — и создать отдел с нуля или провести его реструктуризацию, чтобы повысить эффективность работы. Например, одна из консультантов нашего агентства была приглашена на работу в круп-

ный российский издательский дом, который находился в процессе активного развития. Менеджера по персоналу до этого у них в помине не было, а о корпоративной культуре руководство компании знало только понаслышке. Тем не менее им очень хотелось измениться, идти в ногу с современными тенденциями на рынке и в мире, поэтому понадобился квалифицированный рекрутер, который смог бы подобрать команду и внедрить кадровые процедуры.

Некоторые открывают свой собственный бизнес — новое агентство. Другие становятся независимыми консультантами и работают зачастую со своей наработанной сетью клиентов. Можно переквалифицироваться и заняться организационным консультированием, тренингами и мотивацией — словом, любыми аспектами работы с персоналом. Обширный опыт ведения клиентских отношений позволяет также сменить сферу деятельности на руководство службой по работе с клиентами, отделом развития бизнеса или на корпоративный PR (связи с общественностью). Таким образом, опыт работы в рекрутменте, будучи чрезвычайно гибким и информационно насыщенным, открывает широкие горизонты для дальнейшего применения навыков и способностей.

ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА (НА ОСНОВЕ ПРАКТИКУЕМЫХ БЛМ)

Существуют две основные технологии подбора персонала: рекрутмент (подбор по базе данных и с помощью СМИ) и целенаправленный прямой поиск (исследование рынка и прямой выход на интересующих клиента специалистов). Рассмотрим эти две технологии на основе опыта фирмы “БЛМ-Консорт”.

Целенаправленный прямой поиск высшего руководства/уникальных специалистов (Executive Search)

Первый этап данного процесса подразумевает подготовку “Предложения”. Консультант встречается с высшим руководством клиентской компании с целью получения максимально полной информации об организации и позиции (место компании на рынке, задачи данного сотрудника, сфера ответственности, компетенции, место в структуре компании, должностные обязан-

ности, опыт, компенсационный пакет и др.). Получение максимально подробной информации является ключом к успешному выполнению проекта, направляющим вектором для консультанта в поиске. При этом обычно консультант приезжает в компанию, будучи уже информационно подготовленным к встрече: он уже изучил корпоративный сайт компании в Интернете, если таковой имеется, просмотрел упоминания о ней в прессе и всемирной сети, возможно, навел справки через компетентных в данном бизнесе людей, с которыми он уже знаком благодаря работе.

Иногда поиск данного руководящего сотрудника/специалиста компания начинает впервые и зачастую не знает, какой уровень оплаты им нужно предложить, насколько адекватна данная вакансия требованиям рынка и т.д. В подобных случаях рекрутер консультирует клиента о ситуации на рынке и среднерыночном уровне компенсации. К такому ходу разговора тоже необходимо быть готовым заранее.

Далее происходит подготовка, согласование и принятие Предложения, содержащего всю необходимую для поиска информацию (данные о компании, о позиции, о методах и источниках поиска, об этапах и сроках их выполнения, критериях отбора кандидатов, стоимости услуг, гарантиях, группе поиска и др.). Обычно консультант берет 1—2 дня на тщательную проработку Предложения и контракта, что свидетельствует о серьезном и взвешенном подходе к поиску на столь ключевую для компании позицию.

Второй этап включает в себя исследование рынка и формирование “длинного списка” (Long List). На этом этапе консультант проводит изучение рынка и определяет список компаний, в которых могут работать потенциальные кандидаты, соответствующие приведенному набору требований. Консультант создает и согласует с клиентом “карту поиска” (Search Map), далее проводит встречи с ключевыми людьми в исследуемой области, выясняя текущую ситуацию на рынке, и определяет его ведущих игроков. Рынок специалистов изучается по выработанным совместно с клиентом критериям, таким образом происходит отработка принятой “карты поиска”.

В результате проделанной работы консультант создает и представляет клиенту “длинный список” (Long List) всех потенциальных кандидатов с краткой информацией о каждом.

Выяснять имена потенциальных кандидатов, работающих в ключевых компаниях, консультанту обычно помогает ресечерский (исследовательский) отдел.

С кандидатами, указанными в “длинном списке”, консультант еще не встречается, не знает подробностей их трудовой биографии, и, возможно, многие из них даже не собираются рассматривать никакие предложения.

Более подробная работа с кандидатами начинается на *третьем этапе*, на котором консультант формирует “короткий список” (Short List).

Вместе с клиентом из “длинного списка” выбираются наиболее подходящие потенциальные кандидаты для дальнейшей работы. Консультант контактирует с кандидатами, заинтересовывает их данным предложением, проводит глубокие интервью с ними, профессиональную и личностную оценку кандидатов, оценку их мотивации и ожиданий по компенсации. На каждого кандидата, прошедшего все этапы интервьюирования, составляется подробный отчет (Confidential Report), клиенту представляется короткий список кандидатов, рекомендуемых для интервьюирования в его компании.

Четвертый этап связан с финальным выбором, заключением контракта с кандидатом.

Консультант организует интервью кандидатов из “короткого списка” с клиентом, получает обратную связь от кандидатов и клиента — информацию о заинтересованности обеих сторон. Если необходимо, консультант помогает в выборе финального кандидата, проводит глубокую проверку рекомендаций на финального кандидата, оказывает помощь в переговорах, а в случае необходимости и помощь в составлении трудового контракта клиента с кандидатом.

Пятый, заключительный, этап подразумевает обеспечение обратной связи от кандидата и клиента на протяжении гарантийного срока, помощь в адаптации нового сотрудника. Как правило, на кандидата, найденного с помощью данной технологии, распространяется гарантия 12 месяцев. Рекрутер может считать свою работу законченной только по прошествии гарантийного срока.

Подбор среднего управленческого звена/специалистов (Management Selection)

Первый этап поиска по данной технологии схож с первым этапом при прямом поиске. Консультант также собирает детальную информацию о позиции, ведет переговоры с ключевыми менеджерами, при необходимости выясняет ситуацию на рынке и среднерыночный уровень компенсации, уточняет должностные обязанности и требования к кандидатам. Особое внимание уделяется следующим аспектам:

- стратегические задачи сотрудника;
- обязанности и уровень ответственности;
- система подчиненности;
- ключевые навыки;
- необходимый опыт;
- личностные качества;
- компенсация.

На основе полученной информации консультант готовит и обсуждает с клиентом Предложение на подбор, содержащее комплексную информацию по проекту (о компании, о позиции, о методах и источниках подбора, сроках, критериях отбора кандидатов, стоимости услуг, гарантиях, группе поиска и т.д.).

После согласования и подписания контракта и предложения начинается *второй этап* — подбор и оценка кандидатов. Консультант проводит поиск по базе данных агентства, размещает объявления в Интернете, на web-сайте агентства и в других информационных источниках. Возможны выходы на кандидатов через личные контакты. Консультант проводит предварительные телефонные интервью с кандидатами, оценивая их первичное соответствие формальным критериям. С наиболее интересными для данного клиента кандидатами рекрутер проводит личные интервью, в ходе которых подтверждается информация, полученная в результате предварительного поиска (образование, опыт работы и т.д.), происходит оценка профессиональных навыков и определяется личностное соответствие кандидата, оценивается его мотивация и выясняются ожидания по компенсации.

Далее следует презентация кандидатов (*третий этап*). Рекрутер высылает клиенту письменный отчет консультанта по каждому представляемому кандидату (это может быть резюме или развернутый отчет — в зависимости от пожелания клиента). Совместно с клиентом обсуждаются и определяются лучшие кандидаты для личной встречи, консультант организывает интервью клиента с ними. По требованию проводится психологическое или профессиональное тестирование кандидатов-финалистов, а также сбор рекомендаций на них. Зачастую консультант присутствует на интервью клиента с кандидатами, поскольку это очень помогает сориентироваться в поиске, понять, в правильную ли сторону движется консультант в своей работе по данной вакансии.

Часто бывает полезно показать не всех найденных кандидатов сразу, а по одному, начав с первого, “прицельного” кандидата, что также помогает выяснить, правильно ли поняли друг друга консультант и клиент, и если произошла ошибка, исправить ее сразу же, в самом начале поиска.

На четвертом этапе принимается решение и консультант выступает посредником при обсуждении вопросов компенсационного пакета, оптимальной даты выхода кандидата на работу и других условий трудового контракта.

На всех этапах поиска чрезвычайно важно построить максимально доверительные отношения как с клиентом, так и с кандидатом, для того чтобы постоянно получать обратную связь и с той, и с другой стороны. Важно также быть доступным при возникновении малейших проблем или трений в процессе переговоров сторон, своим посредничеством корректируя ситуацию, чтобы обеспечить максимально эффективный результат.

Пятый этап в рекрутменте обычно мало отличается от пятого этапа в Executive Search: это обеспечение обратной связи на протяжении гарантийного срока (в данном случае 6 месяцев), помощь в адаптации нового сотрудника, соблюдение принятых агентством гарантийных обязательств в случае ухода кандидата по оговоренным в контракте причинам (предоставляется однократная замена).

Таким образом, рассмотрев две технологии, мы убеждаемся, что, несмотря на то, что многие шаги в обеих технологиях перекликаются, это два совершенно разных подхода к подбору. Данные

технологии отличаются и по форме оплаты. В Executive Search гонорар не привязан жестко к результату, клиент производит оплату этапов поиска (retainer). В рекрутменте обычно оплата происходит по методу container (предоплата услуг, оставшаяся часть по выходу кандидата на работу) или contingency (оплата по результату). Наше агентство в работе с клиентами по рекрутменту тяготеет к первому варианту, поскольку предоплата всегда подтверждает доверие к нашему агентству и серьезность намерений клиента.

Отличаются и сроки работы: Executive Search требует не менее 6 недель поиска, поскольку работа связана с детальным анализом ситуации на рынке; на подбор методом рекрутмента уходит от 2 недель (консультант отталкивается от базы данных и ответов на объявления). Таким образом, в первом случае консультант представляет лучших из существующих на рынке специалистов, во втором случае — лучших из имеющихся в базе данных и откликнувшихся на объявление.

Обязательная встреча и подробное обсуждение задач поиска является абсолютно необходимым условием успешности проекта. Очень важно правильно “диагностировать” заказ. Иногда работодатель может неправильно объяснить, что он хочет, а консультант не может его поправить и уточнить, потому что не владеет в полной мере знанием предмета. В результате портрет идеального кандидата получается искаженным или поверхностным. Если клиент говорит, что ему нужен человек на стандартную должность менеджера по продажам, то это не означает, что нужно сразу же бросаться выполнять заказ, не вникнув в детали. Профессиональный рекрутер никогда не начинает работу на основании телефонного разговора с клиентом или присланного по факсу листа с заказом. Консультант обязан убедить клиента в необходимости личного общения, уделить ему не меньше часа внимания: лучше убедить клиента потратить время сейчас, чем потом отвлекать его на дополнительные согласования. Желательно добиться нескольких встреч в компании, так как невозможно составить более полную картину проблемы после общения с одним только менеджером по персоналу, каким бы знающим он ни был. В таком случае необходимы будут встречи с линейными менеджерами/ непосредственными руководителями будущего сотрудника. Консультант никогда не начинает поиск, пока не убедится, что они с

клиентом ищут одного и того же человека. Обычно в серьезных агентствах есть специальная памятка для рекрутеров, где прописаны все возможные вопросы к клиенту.

Если, проанализировав заказ, консультант понял, что не сможет найти хорошего кандидата за столь короткий срок, на такую низкую зарплату или полностью отвечающего всем заявленным требованиям, то он обязан сообщить об этом клиенту. Обычно это одно из самых трудных испытаний — надо обладать мужеством, чтобы возражать заказчику. Однако именно так должны поступать профессиональные консультанты. Зачастую рекрутеру приходится направлять и консультировать клиента, чтобы помочь ему решить проблему.

Таким образом, мы уже вплотную подошли к вопросу: какими качествами должен обладать профессиональный и эффективно работающий рекрутер?

Качества рекрутера

Работа рекрутера зачастую продолжается 24 часа в сутки. И не только потому, что большинство звонков кандидатам приходится делать вечером, — дело в том, что проекты могут настолько захватить, что мозг находится в постоянном напряжении, разрабатывая различные варианты и методы поиска кандидатов. Даже на встрече одноклассников рекрутер прислушивается к разговорам о работе, которые ведут сидящие напротив люди — вдруг попадется среди них перспективный кандидат или рекомендует еще кого-нибудь!

Рекрутер должен быть очень организованным человеком, так как его работа состоит из множества операций, точность и своевременность которых зачастую бывает жизненно важной и критичной для успешного выполнения заказов.

Очевидно, что важнейшую роль для рекрутера будет играть управление временем (*time management*). Работа консультанта очень насыщена событиями, встречами, на него ложится чрезвычайная эмоциональная нагрузка. Кроме того, есть и рутинные обязанности, поэтому грамотное распределение нагрузки по времени и четкое расписание плана работы является одним из критических условий успешности рекрутинговых проектов.

Некоторые ведут план дня в табличном виде в Excel, некоторые делают заметки в ежедневнике.

Типичный день рекрутера можно описать следующим образом. Утро начинается с просмотра свежей бизнес-прессы, Интернет-сайтов, получения информации о процессах на различных рынках. Далее — просмотр электронной почты, распечатка новых интересных резюме, поступивших за ночь, систематизация информации о кандидатах, полученной в процессе телефонных переговоров за предыдущий день, внесение обновленной информации в базу данных. Если на утро не назначено интервью и встреч, то можно провести очередной поиск в базе или позвонить в намеченные компании для выяснения необходимых имен. В течение дня возможна встреча с потенциальным клиентом, тогда рекрутер обязательно будет готовиться к ней: соберет презентационную папку, наметит основные вопросы, просмотрит Интернет-сайт компании и т.д. Собеседование с каждым кандидатом занимает в среднем около часа. Таким образом, максимально возможное количество собеседований в день — 8, однако наиболее оптимальная для адекватного восприятия и оценки кандидатов цифра — 5. После встречи с удачным кандидатом рекрутер составляет резюме, максимально подчеркнув интересующие клиента аспекты профессионального опыта кандидата, и направляет его клиенту. С хорошими кандидатами лучше не тянуть — они нарасхват и можно не успеть показать кандидата клиенту, как он устроится в другую компанию.

У опытного консультанта обычно уже есть ассистент, который берет на себя рутинную работу по составлению резюме, поиску кандидатов, обзвону, организации интервью с ними (наиболее продвинутые ассистенты уже проводят собеседования сами). Таким образом, консультант занимается в большей степени развитием отношений с клиентом, поиском новых клиентов, разрешением всех проблемных и конфликтных вопросов с клиентом, сглаживанием острых углов во взаимодействии кандидата и клиента.

Для успешного выполнения заказа необходимо полностью погрузиться в данную позицию, данный рынок. Это не всегда легко сделать, когда одновременно в работе находится до 15 позиций, однако наиболее полное погружение в ситуацию, проблему, с которой пришел к рекрутерам клиент, может гарантировать по-

строение в голове всех связей, которые в конечном итоге приведут к успешному заполнению вакансии.

Мозг рекрутера работает как компьютер. На определенной стадии профессионального развития консультанту хватает полминуты, чтобы оценить резюме, — опыт и знание рынка позволяют ему после прочтения определить все навыки кандидата. Здесь нужна очень хорошая память и логическое мышление. Консультант помнит, в каких крупных компаниях требуют хорошее знание иностранного языка, какие тренинги являются наиболее эффективными, в чем сильны выпускники определенного вуза, часто можно определить, почему человек покинул компанию (сокращение, реорганизация) — и все это благодаря хорошему знанию рынка и экономики в целом).

Рекрутер должен быть, несомненно, стрессоустойчив. Работа не всегда идет гладко, бывают периоды спада или просто фатальных неудач, здесь самое главное — не терять оптимизма, не впадать в депрессию и не бросать свое великое дело.

Естественно, нужно проявлять очень много терпения и выдержки по отношению к клиентам, ведь они бывают совершенно разные — и очень требовательные, и непредсказуемые, многие не могут сформулировать свои пожелания, и требования к кандидатам зачастую неоднократно варьируются в ходе поиска.

Здесь необходима большая гибкость. Рекрутер должен быть прекрасным коммуникатором (это касается общения как с клиентом, так и с кандидатом), посредником между ними, помощником в сглаживании острых углов. Иногда нужно убедить сомневающегося кандидата, развеять все колебания клиента. Особенность работы рекрутера и, возможно, одна из основных трудностей заключается в том, что в данном случае товаром являются специалисты, кандидаты, и чрезвычайно важным фактором могут оказаться и их желания, особенности, мотивация. Люди непредсказуемы, зачастую их поведение не поддается законам бизнес-логики. Если продавцы товаров и других услуг регулируют только свои отношения с клиентами, то рекрутеру нужно налаживать хороший контакт и со своим товаром. Таким образом, это “работа с людьми в квадрате”, и эмоциональный прессинг чрезвычайно велик.

Из этого следует, что рекрутер должен быть хорошим психологом — это абсолютно необходимо для понимания клиента и

оценки кандидатов. Поэтому среди рекрутеров достаточно много профессиональных психологов, и многие рекрутеры, не имеющие подобного образования, решают все-таки получить его после нескольких лет работы. Однако здесь существует опасность: психологи склонны чрезмерно копаться в людях, выявляя их внутренние проблемы и пытаясь их “лечить”, что совершенно недопустимо в процессе рекрутмента. Рекрутер ни в коем случае не психоаналитик, у него другая цель и другая работа. Важно не превратиться в исповедника. Нужно переживать за процесс подбора, за бизнес, а не за людей. Очень удачным качеством для рекрутера является *сочетание сопричастности и отстраненности*. Трудно наладить доверительные отношения с кандидатами, если относиться к ним равнодушно, воспринимая их только как товар, но сильно вникать в их проблемы и пытаться корректировать их жизнь совершенно недопустимо.

Все, что необходимо консультанту по подбору персонала, — это быть экспресс-психологом, выявляя в кандидатах те качества, которые необходимы для выполнения конкретной работы, которую подразумевает рассматриваемая вакансия. Рекрутер должен быть объективным в своей оценке кандидатов, здесь недопустимы личные симпатии и антипатии, кандидатов нужно воспринимать как бы с расстояния, проецируя его личностные и профессиональные качества на требования заказчика, смотреть на кандидата глазами клиента, его компании и корпоративной культуры.

Консультант должен также выяснить все необходимое для определения мотивации кандидата. Если кандидат, которого готовы пригласить на работу, колеблется, то уже нельзя быть уверенным на 100% в скором завершении данного проекта. Здесь необходима тщательная работа над мотивацией, важно выяснить все аспекты, на которые опирается кандидат в выборе работы, а также иметь в запасе одного-двух новых хороших кандидатов, если вы приходите к выводу, что первый кандидат вряд ли примет предложение клиента.

Таким образом, рекрутер должен очень хорошо знать своих кандидатов. Ведь представляя их заказчику, он полностью за них ручается, и ни один вопрос работодателя не поставит его в тупик.

Со всем вышеупомянутым связана и дипломатичность — еще одна важная черта, присущая рекрутеру. Многие вопросы поиска явля-

ются чрезвычайно конфиденциальными: неосторожным звонком или неумением умалчивать о каких-то вещах можно испортить отношения как с клиентом, так и с кандидатом, более того, отрицательно повлиять на карьеру кандидата и т.д. Очень часто консультант берет на себя такую неприятную процедуру, как отказ кандидатам, не прошедшим отбор в компании, чтобы клиент не тратил на это время и эмоции. Здесь крайне необходимо проявлять такт, в то же время не давая кандидатам ложных надежд.

И вот кандидаты найдены, их резюме представлены в компанию. Начинается игра на поле клиента. Здесь важно проявить достаточно такта, настойчивости, решительности и организованности, чтобы грамотно оказать посредничество в “утрясании” различных вопросов. Если клиент вдруг по каким-то причинам тянет с ответом (руководство в командировке, рассматривается внутренний кандидат и т.д.), то рекрутеру потребуется такое качество, как настойчивость. Иногда необходимо постоянно напоминать клиенту о своем существовании, о ждущих интервью кандидатах, так же как и держать кандидатов “на крючке”, сохраняя их замотивированность в рассмотрении данной вакансии. Особенно важно удерживать финалистов. Нужно не только замотивировать кандидата на работу в данной компании, но и поддерживать эту мотивацию на протяжении всего процесса рассмотрения, постоянно держать кандидата в курсе дальнейших действий, давать ему понять, что он интересен клиенту.

Одной из особенностей работы рекрутера является то, что он совершает полный цикл работы с клиентом, начиная от их поиска. Он должен их заинтересовать и расположить к себе, вести качественную и эффективную работу с ними, выяснять и развивать дальнейшую потребность в персонале, удерживать клиентов. Очень важным показателем качественной работы консультанта является процент повторяющихся заказов (repeat business): чем он больше, тем более эффективна и профессиональна работа рекрутера, тем чаще клиенты будут рекомендовать его другим компаниям.

Мне часто доводилось слышать: “В рекрутменте быстро стареют”. Конечно же, это не означает физиологического старения — хотя, как говорят, рекрутеру не помешает пара седых волос. В этом бизнесе чрезвычайно важна личностная зрелость, умение

внушить уважение и заставить с собой считаться, прислушиваться к мнению и следовать советам. Нарастание “матерости” консультанта неизбежно по мере увеличения опыта, “обрастания” клиентами и связями, и эта матерость не может не являться дополнительным козырем для консультанта наряду с его общей образованностью и профессиональной биографией.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя сказанное, необходимо отметить в качестве основного свойства рекрутера *умение квалифицированно осуществлять посредничество между клиентом и кандидатом*. М.Ю. Богданов, директор компании “БЛИМ-Консорт”, часто сравнивает рекрутера со свахой. Она также подыскивает подходящую кандидатуру в соответствии с требованиями клиента, помогает людям сойтись друг с другом и содействует браку. После этого она заинтересована в том, чтобы молодые жили вместе долго и счастливо, иначе пострадает ее репутация. Так же и в рекрутинговом бизнесе: когда кандидат и клиент сошлись, от рекрутера требуется содействие в том, чтобы они ни в коем случае не предпринимали никаких действий, которые могли бы оттолкнуть их друг от друга. В связи с этим хороший рекрутер обязательно постарается добиться своего присутствия хотя бы на первом собеседовании с кандидатом, а после выхода кандидата на работу в компанию клиента посредник также должен улаживать все трения, возникающие между новым сотрудником и клиентом-работодателем. Еще раз повторим, что для рекрутера работа завершается не приемом кандидата на работу, а завершением гарантийного периода. Только после этого он может быть уверен, что проследил за процессом подбора от начала до конца.

Иоланта Домбровская

**МЕТОД НЕЗАКОНЧЕННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ
В ИССЛЕДОВАНИИ
СОЦИАЛЬНОЙ ЭКЗИСТЕНЦИИ
И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ
ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА**

В работе по подбору персонала я, как и многие коллеги, столкнулась с проблемой: с одной стороны, нужны некие объективированные и фиксированные психологические данные о кандидатах, дополняющие интервью, а с другой стороны, большинство тестов и методик не соответствуют задачам и условиям рекрутинговой работы.

Нужно было найти метод, который удовлетворял бы сразу нескольким требованиям:

- 1) был бы не громоздким и не занимал много времени;
- 2) помогал бы, а не мешал установить личностный контакт с проходящим собеседование (как это все-таки часто бывает при использовании стандартизированных тестов);
- 3) был бы “прозрачным” и “демократичным” — понятным не только профессиональным психологам, но и всем рекрутерам, и даже самим тестируемым, и при этом был бы достоверным;

- 4) при соблюдении всех трех вышеописанных требований к тестированию в рекрутинговой работе выявлял бы существенные характеристики, важные для подбора персонала, то есть был бы информативным.

И такой метод был обнаружен. Собственно, он давно существовал — “незаконченные предложения”. С его помощью был создан тест, затрагивающий темы, которых касаются в большинстве собеседований с соискателями работы. Первоначально был создан следующий вариант.

- (1) Я ищу работу _____
- (2) Мое преимущество перед другими _____
- (3) Больше всего я хочу в жизни _____
- (4) Мое начальство _____
- (5) Моя наибольшая слабость _____
- (6) Год назад я _____
- (7) Считаю, что большинство людей _____
- (8) Когда я даю поручение _____
- (9) Моя ошибка в карьере _____
- (10) Через год я _____
- (11) Мои опасения не раз заставляли меня _____
- (12) Свободное от работы время _____
- (13) Мой имидж _____
- (14) Я хотел (а) бы изменить _____

Шрифтом выделены те фразы, которые составляют основу теста.

Нужно сказать, что “придумать” хорошее начало предложения достаточно трудно. В процессе работы некоторые начала предложений изымались, другие добавлялись. Было добавлено предложение “**За год работы в одной организации возможно...**”, когда нужно было исследовать, что думают соискатели по поводу оптимального срока работы в одной компании. Некоторое

время присутствовал пункт “Карьера — это...”. Были изменены “условные наклонения” (хотел бы), популярные в западных вариантах незаконченных предложений. Можно изъять из теста оказавшиеся не всегда информативными предложения “мое начальство...” и “моя наибольшая слабость...” и добавить следующие начала предложений:

Чаще всего я начинаю рабочий день с того, что я _____

Первоочередная задача руководителя _____

Мне часто мешает продуктивно работать _____

Моя проблема _____

Можно добавить предложения по интересующей теме, например, углубить тему семейных, социальных отношений человека или конкретной работы. Не оптимально конструировать “абстрактные”, слишком обобщенные и уводящие от конкретики начала предложений типа “наше общество...” и т.п. Предложений вряд ли должно быть больше 15—20, поскольку в кадровом агентстве время на тестирование чаще всего ограничено. Кроме того, существуют этические причины — в подборе персонала вовсе не нужно слишком глубокое тестирование, которое при всей глубине может оказаться в результате неглубоким или недостоверным, и задача тестирования не диагноз, а вероятностный прогноз. Это важно понимать даже в таком жестком, а иногда и жестоком деле, как подбор персонала.

Оптимальная напечатанная инструкция звучит так: **“Закончите начатые предложения”**.

При вопросах о том, как заканчивать, предлагалась достаточно закрытая фраза: как считаете нужным, правильным, как вам угодно и удобно. Иногда с шутивным добавлением типа “можно закончить и одним словом, если оно соответствует действительности и обобщает ее”. Иногда при заминке предлагалось заполнить “от имени таких, как вы”. Время искусственно не ограничивалось. Пояснялось, что тест не является основным инструментом подбора. Как правило, затруднений при заполнении теста не возникало. Время заполнения теста редко превышало 10—15 минут.

ЦЕННОСТНО-ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ИНТЕРПРЕТАЦИИ ТЕСТА ЗАВЕРШЕНИЯ НАЧАТЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Корни метода незаконченных предложений произрастают из метода свободных ассоциаций, который ввели в психологический обиход Эббингауз, Фрейд, Юнг. Современные тесты незаконченных предложений чаще всего конструируются и интерпретируются в русле психаналитического, поведенческого и мотивационного подходов (Проективная психология, 2000).

При работе с тестом в контексте интересующей темы, осмысливая, что же он реально выявляет, я пришла к тому, что метод выявляет прежде всего ценностно-экзистенциальные ориентации разных типов и уровней. Ценности являются основными регуляторами жизнедеятельности человека (по данным многочисленных исследований) и даже собственно человеческими инстинктами (сами названия павловских инстинктов свободы, новизны и др. — это, по сути, названия того, что у современного человека уже является не столько “инстинктом”, сколько экзистенциальными ценностями). Задача проанализировать уровни и типы экзистенции, отражающие их психологические понятия и т.п. в этой статье не ставилась.

В ценностно-экзистенциальном подходе к интерпретации теста незаконченных предложений существует несколько способов интерпретации:

1. Интерпретация индивидуального случая.
2. Обобщенный или статистический портрет общества, поколения, профессионального сообщества.
3. Динамика ценностей общества или определенных групп во времени.
4. Тенденции изменения ценностных ориентаций и общественных настроений.
5. Анализ спроса и предложения на рынке труда.

Возможны и другие способы интерпретации.

ИНТЕРПРЕТАЦИИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДАННЫХ ТЕСТИРОВАНИЯ

Параметры интерпретации

Параметры интерпретации, на которых стоит акцентировать внимание, следующие:

- 1) ситуативные и устойчивые/долговременные ценности, трудовые и жизненные ценности;
- 2) диалектика тенденций к сохранению (стабилизации) и тенденций развития (изменения);
- 3) социальная ценностная ориентация (социальный характер), диалектика особенного и типичного (для поколения, социального и профессионального слоя, общества в целом, этапа развития общества и т.д.);
- 4) управленческие установки, установки поведения в неопределенных ситуациях;
- 5) механизмы смыслообразования.

Случай 1

На момент тестирования респондентке 21 год, она имеет опыт работы в сфере рекламы и маркетинга.

- (1) **Я ищу работу**, потому что мне нужно самореализоваться.
- (2) **Мое преимущество перед другими** — стремление познать новое и справляться с трудностями.
- (3) **Больше всего я хочу в жизни** быть активной, счастливой и иметь полноценную жизнь.
- (4) **Мое начальство** никогда меня не разочаровывало.
- (5) **Моя наибольшая слабость** — стремление к изменениям.
- (6) **Год назад я училась в другой стране** и полюбила эту страну.

- (7) **Считаю, что большинство людей** плывут по течению и ничего не меняют в своей жизни.
- (8) **Когда я даю поручение**, я требую, чтобы оно было исполнено в срок и качественно.
- (9) **Моя ошибка в карьере** — переход в рекламное агентство.
- (10) **Через год я надеюсь иметь интересную работу и широкий круг знакомых.**
- (11) **Мои опасения не раз заставляли меня** —?
- (12) **Свободное от работы время** — это время для личной жизни и личных интересов.
- (13) **Мой имидж идет изнутри**, я не работаю еще над ним.
- (14) **Я хотел бы изменить условия жизни и труда в России.**

Первое законченное предложение — (1) **“Я ищу работу, потому что мне нужно самореализоваться”** — сразу же выявляет ценность и/или потребность в самореализации, часто упоминаемую соискателями в тот период 1997—1998 гг. Учитывая, что респондентке 21 год, а по психологическим закономерностям в таком возрасте чаще всего происходит накопление профессиональных знаний и навыков, а не их воплощение, возникает вопрос, что подразумевает стремление к самореализации — подверженность влиянию моды на гуманистическую психологию вместе с “ранним взрослением” этого поколения, некоторая “неадаптивность”, выражающаяся в том, что в предложении **“Я ищу работу, потому что мне нужно самореализоваться”** с высокой вероятностью подразумевается то, что работа должна соответствовать требованию самореализации, изнутри идущему должностованию, некому императиву (**надо** самореализоваться), а не то, что она стремится приспособиться к работе, как, например в предложениях типа “я ищу работу, чтобы быть полезной” или “...быть занятой” или “...быть обеспеченной”.

Из этого предложения, рассматриваемого отдельно, однозначно можно сделать вывод о том, что у респондентки преобладает причинная, потребностная мотивация, а не целевая, предметно-

преобразующая (как, например в таком окончании: **“Я ищу работу, для того чтобы воплотить свою мечту”**), и что основной ценностью в ее взаимоотношениях с миром является “гуманистическая” — ценность личности, человека, индивидуального самоопределения.

Акцентированное в первом предложении стремление к самореализации связано, конечно, и с тем, что респондентка в период поиска новой работы, когда заполнялся тест, чувствовала себя не востребовавшей на предыдущей работе. Как известно из американского опыта, повышенная ценность самореализации и самоактуализации, вплоть до движений за “человеческий потенциал”, возникает в условиях подавления личностного начала в культуре и обществе. По первому пункту можно сделать вывод, что ситуативным мотивом поиска работы является “невостребованность” индивидуальных интересов, знаний, способностей.

Какую же работу искала респондентка, какова ее долговременная, устойчивая мотивация?

Это воплощение ценностей — интересной работы, общения, активности, общественного блага, познания.

- (10) *Через год я надеюсь иметь интересную работу и широкий круг знакомых.*
- (3) *Больше всего я хочу в жизни быть активной, счастливой и иметь полноценную жизнь.*
- (14) *Я хотела бы изменить условия жизни и труда в России.*
- (2) *Мое преимущество перед другими — стремление познать новое и справляться с трудностями.*

Предположение о ситуативной не востребоваваемости и неудовлетворенности подтверждается тем, что в пункте 3 респондентка не ограничивается желанием через год быть счастливой, а акцентирует свою потребность в полноценной жизни. О повышенном внимании к ценности индивидуализма и к тому, что респондентка стремится воплощать эту ценность в своей жизни, свидетельствует формулировка пункта 3: “Хочу в жизни **быть** активной, счастливой” и т.д. (а не “Хочу в жизни счастья, активности”), то

есть респондентка живет по экзистенциальному принципу “Быть, а не иметь”). Вспоминая классические работы Фромма “Быть и иметь” и “Человек для себя”, можно сказать, что это свидетельствует о преобладании творческой, продуктивной ориентации в социальных отношениях над ориентацией потребительской и эксплуататорской.

О самосохраняющей и, может быть, несколько самозакрывающей ориентации характера говорит предложение (12) **“Свободное от работы время** — *это время для личной жизни и личных интересов*”, в котором чувствуется разграничение профессиональной, трудовой и личной сфер. Об открытой ориентации можно говорить в случае достаточно распространенных предложений типа **“Свободное от работы время** — *время для семьи/отдыха/чтения и т.п.*”, где не повторяется уже и так заданное в начале предложения противопоставление работы и свободного от работы времени.

Что касается позиционирования себя на рынке труда, то есть осознаваемых конкурентных преимуществ, то они эксплицированы в предложении (2) **“Мое преимущество перед другими** — *стремление познать новое и справиться с трудностями*”. Нужно отметить, что первое осознаваемое респонденткой конкурентное преимущество не типично, большинство людей считают своим конкурентным преимуществом опыт, стаж, знания и навыки или такие психологические характеристики, как работоспособность, коммуникабельность и т.п. От родственных ему образования и обучаемости (не так уж редко встречающихся осознаваемых конкурентных преимуществ) обозначенное респонденткой *“стремление познавать новое”* отличается тем, что оно носит не фиксирующий характер (как образование) и не только процессуальный (как в часто “механической” или “подражающей” обучаемости), а отражает внутреннюю мотивацию к познанию — как к процессу. Постоянное стремление познавать новое, скорее всего, является у респондентки постоянной чертой характера, способом отношения к миру — типа: “А что бы новенькое узнать, что вы новенького скажете?”

Поиск нового может кому-то говорить и о склонности к непостоянству, к риску или даже к поиску “новых сильных ощущений/

эмоций/переживаний” типа склонности к наркомании, авантюризму и т.п. Однако, учитывая особенности современной жизни — жизни в быстро меняющемся и трудно прогнозируемом мире, склонность к познанию нового свидетельствует о способности приспособливаться к усилению изменчивости и непредсказуемости жизни и, возможно, даже о редкой способности замечать изменения в их зародыше. А умение замечать новое в зародыше, как известно от Ансоффа, — обязательное условие успеха на рынке.

А это, пожалуй, уже является требованием к работе маркетолога (как себя и позиционировала респондентка в профессиональной сфере). Учитывая пункт (5) **“Моя наибольшая слабость — стремление к изменениям”**, можно сказать, что склонность к познанию нового у респондентки вообще не подразумевает склонности к поиску “острых ощущений”, а в сочетании со стремлением к познанию нового говорит о маркетинговой и исследовательской ориентации характера.

То, что сама респондентка считает свою склонность к изменениям своей наибольшей слабостью, скорее всего, связано с тем, что в период тестирования (1997 год) это свойство недооценивалось в обществе, а также с тем, что сама по себе склонность к изменениям (без учета личностной ценностной позиции, которая при этом свойстве характера может быть и устойчивой, и неустойчивой) чаще всего оценивается минимум как опасная.

Важные характеристики выявляются при сопоставлении пунктов (5) **“Моя наибольшая слабость — стремление к изменениям”** и (7) **“Считаю, что большинство людей плывут по течению и ничего не меняют в своей жизни”**. Здесь заметно противопоставление себя большинству людей. Интерпретировать это можно по-разному — например, противопоставлять себя другим людям можно вследствие юного возраста и юношеского индивидуализма, а можно и потому, что большинство людей действительно плывут по течению (хотя ничего плохого в этом нет: если бы большинство плыло против течения, то что было бы?). Важно отметить, что сопоставляет себя с другими людьми респондентка по существенному психологическому критерию, по которому люди действительно разделяются на большинство и меньшин-

ство. И меньшинство, стремящееся к изменениям, является теми “пассионариями”, которых описывает Лев Гумилев в своей концепции исторического прогресса (Гумилев, 1989).

Психологически сочетание пунктов (5) **“Моя наибольшая слабость — стремление к изменениям”** и (7) **“Считаю, что большинство людей плывут по течению и ничего не меняют в своей жизни”** оптимальнее интерпретировать как выделение себя из мира социальных связей и отношений, как чувство индивидуальной отличности от других, индивидуализации своей природно-человеческой социальности или собственной самоидентичности (по Эриксону), самообъективации (по Олпорту). Такая психологическая интерпретация наиболее оптимальна еще и потому, что согласно хорошо изученным закономерностям возрастного развития человека, на возраст респондентки (конец юности — раннюю зрелость) как раз приходится “кризис” чувства самоидентичности, способности к самообъективации, самопониманию, самоотношению и этап самоопределения своей позиции в жизни, в отношениях с людьми в обществе и в профессии (Человек, 2000).

Интересна интерпретация сочетания пунктов (5) **“Моя наибольшая слабость — стремление к изменениям”** и (7) **“Считаю, что большинство людей плывут по течению и ничего не меняют в своей жизни”** на уровне психологических механизмов. Здесь проявляется своего рода столкновение смыслов — индивидуального и социального и даже некий самооценочный конфликт. Причем индивидуальный смысл собственной черты характера — стремления к изменениям воспринимается как слабость, то есть скорее со знаком минус. В трудовой сфере респондентка нашла вполне “творческое” разрешение смыслового, самооценочного и ценностного, потенциального конфликта в том, что она выбрала профессию и работу маркетолога, а, скажем, не секретаря или бухгалтера.

Нужно сказать, что для специалистов по подбору персонала люди типа респондентки — не очень-то удобные соискатели. Такие люди не склонны приспосабливаться к “неинтересной” работе, да и приспособить работу к себе они порой не способны (тем более, что работодатель не всегда желает, чтобы его сотрудник приспособивал к себе всю работу). Для таких кандидатов, даже

если они специалисты не узкого, а широкого профиля, более, чем для других, важен счастливый случай, своего рода “встреча” с “идеальной работой”.

О менеджерских, управленческих склонностях как о ценностных установках по отношению к ситуациям делегирования полномочий и к неопределенным ситуациям говорят пункты (8) и (11).

(8) *“Когда я даю поручение, я требую, чтобы оно было исполнено в сроки и качественно”.*

Хотя предложение (11) **“Мои опасения не раз заставляли меня...”** респонденткой не закончено, к управленческой теме относится второе осознаваемое респонденткой конкурентное преимущество в завершении предложения (2) — **“Мое преимущество перед другими — стремление... справиться с трудностями”**. Здесь проявляется склонность к совладанию в трудными ситуациями и к управлению “качеством” и “сроками”. Возможно, что и некоторая “жесткость” (требую), заинтересованность (в жестком “требую” слышится и заинтересованность в выполнении поручения), или “избалованность” (учитывая **“мое начальство** никогда меня не разочаровывало”), или тревожность, или закрытость (иногда, хотя и редко, люди с повышенной тревожностью и/или с психологической подготовкой не отвечали на пункт 11). Отсутствие ответа на пункт 11, на который отвечали практически все, могло быть обусловлено тем, что на момент тестирования у респондентки не было реального опыта совладания с “неопределенными, непонятными ситуациями” (они, как правило, труднее и сложнее, чем те, в которых внешний или внутренний источник трудности понятен), или недостатком рефлексивности по отношению к собственным переживаниям, или отсутствием идентификации “непонятности” с “опасностью” из-за юного возраста или, наоборот, из-за строгости понятийного/терминологического/вербального мышления респондентки, или чем-то другим.

Случай 2

На момент тестирования респондентке 30 лет, у нее имеется опыт работы в сфере образования и науки.

(1) **Я ищу работу с новыми перспективами.**

- (2) **Мое преимущество перед другими** — *опыт, коммуникабельность, организационные способности.*
- (3) **Больше всего я хочу в жизни** *успешную карьеру.*
- (4) **Мое начальство** *отлично руководит.*
- (5) **Моя наибольшая слабость** — *все делаю сама.*
- (6) **Год назад я** *получила повышение на службе.*
- (7) **Считаю, что большинство людей** *порядочные, добрые.*
- (8) **Когда я даю поручение,** *контролирую выполнение.*
- (9) **Моя ошибка в карьере** — ...
- (10) **Через год я** *ожидая повышения в карьере.*
- (11) **Мои опасения не раз заставляли меня** *подумать.*
- (12) **Свободное от работы время** — *мое хобби — научная работа.*
- (13) **Я хотел бы изменить** *вид деятельности.*

Этот случай может показаться менее интересным и показательным, чем случай № 1, респондентка является представителем другого поколения и имеет другие ценностные ориентиры. При поверхностном подходе к интерпретации может даже показаться, что она яркий пример “чиновничества” (год назад *получила повышение...*, через год *ожидая повышения...*, *хочу... карьеру*). Однако, учитывая строгость нюансов формулировок (год назад *получила повышение на службе*, через год *ожидая повышения в карьере*), и особенно пункта (12) “**Свободное от работы время** — *мое хобби — научная работа*”, стоит повнимательнее присмотреться к этому как бы “чиновнику-карьеристу”. Тем более, что в самом по себе социальном и профессиональном слое “чиновничества” есть (или должна быть) существенная позитивная характеристика — упорядоченность (внутренняя и внешняя), которая не должна мешать и не всегда мешает проявлению индивидуальных особенностей и склонностей конкретного человека.

Главный вопрос, возникающий при внимательном взгляде на эти результаты тестирования, следующий: что же реально хочет из-

менить респондентка, какие перспективы ей нужны? [(1) **Я ищу работу с новыми перспективами.** (13) **Я хотел бы изменить вид деятельность**].

Ответ на него спрятан глубоко, потому что научную деятельность респондентка бросать не собирается и отделяет ее от собственно “работы”: (12) **“Свободное от работы время — мое хобби — научная работа”**, карьера в сфере образования вполне благополучна [(6) **Год назад я получила повышение на службе**], денежная мотивация не выражена — отсутствует тема повышения зарплаты, которая часто встречается у других соискателей работы в коммерческом секторе экономики, особенно из числа работников образовательного сектора.

Что в этом случае означает желание изменить вид деятельности? Ответ однозначен и кроется в сопоставлении формулировок “...получила повышение на службе” и “...ожидая повышения в карьере”. Здесь есть противопоставление — или как минимум сопоставление — понятий “службы” и “карьеры”. Понятие “службы”, как правило, подразумевает зависимость от внешних обстоятельств, понятие “карьеры” же означает зависимость своей профессиональной успешности или неуспешности от собственных усилий. То есть респондентка хочет изменить не столько вид своей профессиональной деятельности, сколько “локализацию причин” своих успехов и продвижений в работе, изменить “локус контроля своей жизни” — от внешнего к внутреннему, перейти от управления внешними обстоятельствами к самоуправлению своей деятельностью. И поскольку в тот период в сфере образования это было затруднительно, респондентка нашла выход из потенциального мотивационного конфликта в сфере работы — работа в рекрутинге как раз требует высокой степени самоуправления своей деятельностью и в то же время упорядоченности деятельности, в высокой степени зависящей от заказчика. В рекрутинге, в отличие от маркетинга, редко стоит задача постоянного поиска нового, неизвестного ранее, поэтому склонность к *постоянным изменениям*, которая отмечалась в первом случае и которая является оптимальной для работы маркетолога, не всегда уместна в работе по подбору персонала, где первоочередная задача — сопоставление и оценка соответствия характеристик работодателя и соискателя. Но в ситуациях не-

привычных, ранее не встречавшихся в рекрутинговой работе, склонность к научной деятельности оказывалась полезной, так как научная деятельность способствует привычке не только анализировать и классифицировать, но и искать новое.

Однако по тенденциям ценностных ориентаций первая и вторая респондентки отличаются весьма существенно. Для первой приоритетна ориентация на ценность развития и поиска нового, для второй — на ценность порядка и сохранения — другими словами, ориентации на развитие и на стабилизацию. Без сочетания таких тенденций в обществе не может происходить стабильное развитие. Если резко доминирует одна из тенденций, то велики риски или застывания, “застоя”, или переразвития и дезинтеграции разного рода систем. У отдельно взятого человека гармония стабилизирующей и развивающей тенденций достаточно редка, в обществе же преобладают и/или оказываются востребованными то стабилизирующая тенденция, то развивающая.

Что касается нацеленности второй респондентки на карьеру (причем карьеру, управляемую ею самой), то очевидно, что ценность карьеры для нее очень значима. В этом, возможно, сказался и фактор “моды на карьеру”, охвативший нашу страну в 1990-е годы, на некоторое время кардинально обесценивший понятие “службы”, сравнивший понятие службы с прислуживанием (“служить бы рад, прислуживаться тошно”). Но с ростом ценности личности, личностного начала в культуре такой период “индивидуализма”, доминирующего над “социальностью”, скорее всего, неизбежен. Кроме того, в этом конкретном случае частое повторение самого слова “карьера” — еще и способ освоения этого понятия, которое вряд ли было полностью освоено респонденткой на тот период. Так, непонятно, что она подразумевала под повышением в карьере и в новых перспективах в предложениях (10) **“Через год я ожидаю повышения в карьере”** и (1) **“Я ищу работу с новыми перспективами”**. У других респондентов встречались более “понятные” и определенные высказывания на эту тему. Например, “ищу работу, на которой смогу постоянно повышать свою квалификацию” (скорее всего, здесь имеется в виду ориентация на карьеру специалиста, идущего к тому, чтобы стать экспертом в своей области), или “ищу работу менеджера

по продажам и через год надеюсь стать руководителем отдела” (здесь ориентация на управленческую карьеру в сфере продаж, которая подразумевает то, что в управлении будет находиться все большее количество сотрудников и большие объемы работ), или “год назад сделал внедрение методики”, “через год надеюсь усовершенствовать то-то” (ориентация на карьеру инновационного типа), или “ищу работу офис-менеджера / по специальности”, “через год надеюсь стабильно/успешно работать” (ориентация на карьеру специалиста, стабилизирующего работу компании). В случае этой респондентки тип ориентации карьеры только по тесту определить трудно. Однозначно только то, что она ждет признания значимости своей работы. В чем может выражаться признание значимости работы и “повышение в карьере” — в должности, в более сложной работе, в повышении оплаты — из теста непонятно.

Что касается краткосрочных и долгосрочных ценностей респондентки, то краткосрочную ценность оптимальнее сформулировать так: “перейти к самоуправляемой карьере”.

Долгосрочные, устойчивые жизненные ценности — работа (не считаю здесь верным выделять понятие карьеры, потому что для респондентки важна и работа в науке, и “карьера” для нее на тот период “осваиваемое понятие”), успех, самооценочность собственной личности (в тесте у нее нет такой формулировки, но, на мой взгляд, это лучший способ сформулировать повышенную тенденцию к обретению “автономности”, “независимости”), и ценность признания ее успехов другими (повышение на службе, в карьере). Ценность “личной жизни”, “семьи” в тесте не проявились. Это не означает, что данные ценности для респондентки не существуют. Но при заполнении теста она сконцентрировалась на контексте тестирования — теме работы; это может говорить и о том, что она оберегает свою жизнь и закрывает ее от незнакомых, что становится все более выраженной тенденцией в обществе в целом.

В других людях респондентка ценит порядочность и доброту: **(7) “Считаю, что большинство людей порядочные, добрые”**. Стоит отметить, что, несмотря на все социальные встряски, это типичное завершение данного предложения; за несколько лет

редко встречались “негативные мнения” о большинстве людей, хотя нужно отметить и то, что типично статистически наиболее частое завершение предложения — **“Моя ошибка в карьере — доверие к людям”**).

Но для респондентки тема отношений с другими людьми вряд ли является конфликтогенной, а если да, то лишь во внутреннем плане. Можно усмотреть противоречивость в результатах тестирования, если сопоставлять предложения (2) **“Мое преимущество перед другими — ... организационные способности”** и (5) **“Моя наибольшая слабость — все делаю сама”** и посоветовать: “Что это за организационные способности, если она все делает сама, ведь организовать что-то — значит поручить это сделать другим?”

Но приведенная в кавычках фраза — это стереотип (к сожалению, весьма распространенный) узкого понимания менеджмента как управления другими людьми путем манипулирования ими, без учета того, что кроме делегирования полномочий, в управлении есть еще аспект планирования и прогноза, а также управления процессом и модная модель управления качеством по результату.

В поисках ответа на вопрос об управленческих ориентациях, управленческих ценностях оптимальнее анализировать то предложение теста, которое непосредственно затрагивает тему управления как делегирования полномочий — (8) **“Когда я даю поручение...”** Респондентка завершает его так: *“контролирую выполнение”*. К сожалению, из предложения не ясно, на чем она акцентирует свой контроль — на людях или на содержании труда, на качестве или сроках, на процессе или на результате. Но может быть, это и хорошо: например, в жесткой привязке к модели управления по результатам, как и в модели пошагового управления процессом, есть масса недостатков. “Контроль” в настоящее время стал ругательным словом, но тем не менее ни одно управление без него не обходится. Учитывая предложение **“Моя наибольшая слабость — все делаю сама”**, можно предположить, что управление и делегирование полномочий связаны для респондентки с личной ответственностью за выполнение поручений. А возможно, что и с личными тревожными пережива-

ниями или с размышлениями о том, кому и что поручить, или с чем-то другим.

О способе реагирования респондентки на ситуации “неопределенной опасности” говорит предложение (11) **“Мои опасения не раз заставляли меня подумать”**. (Сходный способ реагирования на ситуацию “неопределенной опасности”, которая чаще всего осознается как наличие собственных внутренних опасений, предпочитают и ценят многие (25%), акцентируют ценность действий в ситуации опасений 22%, отказываются от действий в ситуации непроясненности опасений 10%).

Для завершения интерпретации этого случая нужно упомянуть оставшиеся без внимания пункты теста.

Фраза **“Мое начальство отлично руководит”** в данном случае исходя из контекста собеседования означает то, что оно на самом деле неплохо руководит, но не всегда дает возможность респондентке проявить самостоятельность и свободу действий. Кроме того, ей в тот период было насущно необходимо поработать в бизнес-сфере. Вообще предложение **“Мое начальство...”** в большинстве случаев оказывалось малоинформативным. Это можно интерпретировать в индивидуальном масштабе — как закрытость респондентов, а в социальном масштабе — как преобладающее принятие обществом определенных управленческих моделей или как-то еще.

Эксплицируемые респонденткой конкурентные преимущества по сравнению с другими соискателями типичны, акцентироваться на их индивидуальной интерпретации не стоит. Однако следует сказать, что, несмотря на нетипичную для того времени приверженность к научной работе (упоминание о научной работе в тесте незаконченных предложений — это вообще единственный случай за 3 года), респондентка идет в ногу с вехнями времени.

В отличие от первой респондентки у второй диалектика социального и индивидуального другого типа. Это не “диалектика большинства и меньшинства”, как у первой (я все меняю, а большинство ничего не меняет — я отличаюсь от большинства), а внутренняя диалектика упорядоченности (потребности и ценности

социальной упорядоченности) и развития (новые перспективы, новый вид деятельности).

Нужно отметить, что по сравнению со случаем первой аппликантки, для которой была важна “встреча с идеальной работой”, случай второй аппликантки для рекрутеров легче, поскольку она искала именно новую работу, и предлагать ей можно было практически все вакансии, для которых в начале были необязательны узкоспециализированные знания и предполагалась высокая степень самостоятельности и ответственности, личной свободы и социальной упорядоченности, а также высокая способность к адаптации к работе и коллективу.

ВОЗМОЖНОСТИ И ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДА “НЕЗАКОНЧЕННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ”

Основными критериями, по которым принимается решение о соответствии или несоответствии соискателя вакансии являются его профессиональная квалификация, знания и умения, опыт. Основной метод их выяснения — интервью и работа. Метод незаконченных предложений позволяет выявить ценностную ориентацию карьеры, трудовых и жизненных ценностей, некоторых установок и стереотипов (которые также в значительной степени являются индивидуальными, культурными или социально желательными ценностями).

Нужно сказать, что в условиях тестирования в кадровом агентстве (посреднике между соискателем и работодателем) респонденты ориентированы прежде всего на то, чтобы “выгодно подать себя”: показать посреднику, что они “выгодный товар” и в конечном счете “продать себя” работодателю. Большинство вариантов завершения предложений делалось на уровне социально-желательных ценностей — тех ценностей, которые люди считали востребованными в обществе. Это часто снижает достоверность *индивидуальных* данных, требует интерпретаторского мастерства, способности чувствовать “ядро” и тенденции развития индивидуальности. Однако, как видно из приведенных примеров, данные теста позволяют уточнить многие особенности

человеческого существования, важные при подборе персонала (диалектика социального и индивидуального, особенного и типичного — способность к адаптации, поведенческие установки, ситуативные и устойчивые ценности, трудовые и смыслозначимые ориентации и т.д.). Это в некоторой степени позволяет спрогнозировать, насколько легко кандидат сможет адаптироваться к работе, к коллективу и к стадии развития предприятия-работодателя.

СТАТИСТИЧЕСКИЕ ПОРТРЕТЫ СОИСКАТЕЛЯ И ПРОБЛЕМА ОБОБЩЕННЫХ ПОРТРЕТОВ ОБЩЕСТВА

Моменты, снижающие достоверность индивидуальных данных, то есть повышающие вероятность и риск неверной интерпретации или прогноза относительно конкретного человека, открывают широкие возможности достоверных интерпретаций в социальном масштабе. Некоторые способы интерпретации групповых данных описаны ниже.

Я привожу статистические, а не обобщенные портреты, то есть не классифицирую здесь завершения предложений в группы (например, не объединяю в один класс родственные характеристики “работоспособность” и “трудолюбие”), а только выбираю статистически наиболее распространенные формулировки. Там, где частота какого-то одного слова резко превышает частоту всех других, привожу только это слово, а там, где выделяются по частоте несколько слов, привожу несколько слов, более частых, чем остальные.

Некоторые классификации приведены ниже, по каждому пункту отдельно.

Интерпретативность “статистических портретов” по сравнению с “обобщенными” может показаться более низкой, но зато они меньше провоцируют “усредненные” интерпретации и фактор личности аналитика, то есть “фактор критериев обобщения”. Кроме того, неоднородность общества высока и вклады отдельных людей, поколений, социальных и профессиональных слоев

в ценностную атмосферу общества несопоставимы, что обостряет проблему достоверности обобщенных портретов даже в рамках определенной социальной, возрастной или профессиональной группы.

Существует проблема однозначности языковых значений слов в статистических, частотных портретах, однако поскольку “слова”, присутствуя в речи, в рекламных слоганах, в объявлениях работодателей и формулировках соискателей, отражают “моду”, то есть ценностные ориентации, частотные портреты небесполезны для анализа тенденций развития ценностных ориентиров общества.

Я привожу данные всего кадрового агентства, в котором работало 7 сотрудников (очень разных типов личности, мировоззрения, стиля работы, что практически снимает проблему “пристрастности” рекрутеров при отборе кандидатов). Социологические данные — это результат работы группы людей, которым я выражаю благодарность за интерес к тесту, обсуждения данных тестирования и некоторые идеи по интерпретации.

Ниже приводятся психологические “частотные портреты” соискателей 1998 и 1999 годов.

1998 год (январь-март):

- (1) **Я ищу работу интересную.**
- (2) **Мое преимущество перед другими** — *опыт, знания, ответственность, целеустремленность, коммуникабельность.*
- (3) **Больше всего я хочу в жизни счастья, стабильности, самореализации.**
- (4) **Мое начальство** — *это... начальство.*
- (5) **Моя наибольшая слабость** — *сладкое, сон, курение, доверие.*
- (6) **Год назад я...** *работа.*
- (7) **Считаю, что большинство людей хорошие.**
- (8) **Когда я даю поручение, то контролирую...**

- (9) **Моя ошибка в карьере** — *выбор вуза.*
- (10) **Через год я ... работа.**
- (11) **Опасения не раз заставляли меня перестраховываться.**
- (12) **Свободное от работы время** — *отдых, семья.*
- (13) **Я хотел бы изменить работу.**

1999 год (январь-март):

- (1) **Я ищу работу** *работать.*
- (2) **Мое преимущество перед другими** — *опыт, ответственность, целеустремленность, обучаемость.*
- (3) **Больше всего в жизни я хочу** *стабильности.*
- (5) **Моя наибольшая слабость** — *сладкое, доброта.*
- (6) **Год назад я...** *работа.*
- (7) **Считаю, что большинство людей** *хорошие.*
- (8) **Когда я даю поручение,** *требую...*
- (9) **Моя ошибка в карьере** — *...была... доверие.*
- (10) **Через год я ...***работа.*
- (11) **Опасения не раз заставляли меня...** *(менять, принимать) решения.*
- (12) **Свободное от работы время** — *семья.*
- (13) **На готовность работать с полной отдачей влияют** *коллектив, человек.*
- (14) **За год работы в одной организации возможно...** *научиться, добиться...*

Можно интерпретировать каждый “частотный портрет” по отдельности, но интереснее их интерпретировать в сопоставлении. Так, при сравнении статистики 1998 и 1999 годов видно, что понизилась ценность коммуникабельности как таковой и повысилась ценность коллектива, прошла мода на “самореализацию”. Видно смещение акцентов в управленческих установках от “кон-

троля” к “требованию”, в установках поведения в ситуации неопределенности — от установки “перестраховываться” к установке “принятия (или изменения) решения”. Слово “решение” тогда стало модным. Жизненно необходимой ценностью в 1999 году осталась “стабильность” (необходимость личной стабилизации своего положения в обществе и самого общества).

В 1998 году настораживает повторяющееся мнение о том, что “ошибка в карьере — выбор вуза”. Интерпретировать это можно по-разному — относить эту “ошибку” или к непродуктивной профориентации многих людей при выборе вуза и/или профессии, или шире — к проблемам классического “советского” образования или к проблемам современного “западного” образования, ставшего в тот период популярным и востребованным многими фирмами. По групповым данным “локализовать” причину массового “отказа от своих вузов” невозможно, но важно, что проблема вузовского образования и выбора вуза, профессии эксплицитировалась как ценность и как проблема.

“Доверие”, которое люди в 1998 году считали своей индивидуальной слабостью, в 1999 году осознается как ошибка. Свидетельствовало ли это о “кризисе доверия” в обществе в целом, о котором через некоторое время стали говорить политологи, — не знаю, думаю, вряд ли. Это было скорее осознание доверчивости как личностного недостатка и причины ошибок в сочетании с уверенностью, что большинство людей хорошие, порядочные, добрые, и говорило о “смене менталитета”, о его “коммерциализации”, об усилении “маркетинговых войн”. Акцентирование “доверия” в разных предложениях могло свидетельствовать и о рецептивной ориентации общества (если использовать интерпретативные схемы Фромма (Фромм, 1992)).

Говорили ли результаты 1998 года о предчувствии финансового кризиса? Сейчас постфактум кажется, что да. Но по данным однозначно сказать было невозможно, хотя просматривались настораживающие тенденции. В приведенном выше статистическом портрете соискателей весны 1998 года заметна рассогласованность кратковременных и долговременных ценностей — желания сменить работу и при этом желания стабильности. Такое

расхождение, конечно, может приводить к психологическому кризису, но масштабы кризиса спрогнозировать невозможно. Можно предположить лишь неблагоприятные и конфликтогенные тенденции, выделяя “оси напряженности”. Статистический портрет соискателя 1998 года выглядит гораздо более напряженным и конфликтогенным, чем статистический портрет соискателя 1999 года. У соискателей января-марта 1999 года гораздо выше ценность труда как такового, выше ценности социальные, общественные, организационные, ценности учения и достижения. Абстрактная ценность “коммуникабельности” 1998 года исчезает в частотном портрете 1999 года.

Заметен переход от “контролирую” к “требую”. И если в индивидуальных данных предложение “**Когда я даю поручение, требую...**” маловероятно и/или не всегда говорит о жесткости, а тем более об авторитарных склонностях, то в групповых данных высокая частота ответов “требую” уже свидетельствует о “жесткости” и “авторитарных”/“тоталитарных” настроениях. Причины этого могут быть разными — или бессилие управленцев, опасющихся, что без жесткого “требую” никто ничего не сделает, или исторический момент, требующий целенаправленного управления и предсказуемых результатов, или рассогласованность в понимании целей и процесса работы управленцев и подчиненных, когда уже недостаточно контроля процесса или контроля результатов, или другие...

В ситуации неопределенной опасности (осознавания своих опасений) виден переход от ценности “перестраховаться” в начале 1998 года к ценности “решать” в начале 1999 года. О чем это может говорить? Скорее всего, об осознании необходимости самоопределения своей позиции в профессии, в жизни, в обществе, а также об осознаваемой ценности своего выбора, решения. Отмечу, что группа “востребованных” соискателей (в данном случае имеются в виду соискатели, принятые на работу по представлению кадрового агентства) и в начале 1998 года, и в начале 1999 года предпочитали “действовать” — интуитивно или осознанно, “правильно” или “неправильно”, не всегда понятно, но действовать. Могу предположить, что осознаваемая ценность действия и готовность действовать в трудной и неопределенной ситуации

является почти во все периоды востребованной при приеме на работу. (В скобках отмечу, что результаты теста “группы востребованных соискателей”, принятых на работу по представлению нашего кадрового агентства, выделяются из группы всех участвовавших в конкурсе соискателей почти по всем показателям. И группа “востребованных” — это лидирующая, ведущая за собой группа.)

При интерпретации групповых данных в отличие от данных индивидуальных видна интерпретативность предложения “моя наибольшая слабость...”, и первоочередной критерий интерпретации — контекстность или выход за пределы контекста темы работы, ради которой соискатели пришли на собеседование и заполняют тест. Так, большинство заканчивает это предложение, выходя из контекста работы: **“Моя наибольшая слабость — сладкое, сон, курение и т.п.”**. И здесь часто выявляются личностные ценности и склонности респондентов (которые могут быть и конструктивными, и деструктивными), позволяющие в сочетании с другими пунктами понять целостность личности при индивидуальной интерпретации. В групповой интерпретации выход за пределы контекста/расширение контекста позволяет говорить о склонности к чувству юмора, к свободе мышления. И в социальном масштабе это свидетельствует о наличии “личностного потенциала развития общества”.

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ РАЗЛИЧНЫХ ЛЮДЕЙ И ГРУПП И “ДУХ ВРЕМЕНИ”/“КОЛЕСО ИСТОРИИ”

Трудовые и жизненные ценностные ориентации, проблемы их соответствия и изменения

Привожу в табличном виде данные мониторинга с разбивкой по периодам, которая была сделана эмпирическим путем, то есть тогда, когда менялась частота. Ценности перечислены в порядке убывания частоты.

Период времени	Все соискатели		“Востребованные” соискатели	
	Искали в работе	Хотели в жизни	Искали в работе	Хотели в жизни
7—9.1997	интерес, стабильность, профессиональный рост	развития, достижения, стабильности	деньги, интерес, профессиональный рост	развития, достижений, стабильности
10—12.1997	интерес, профессиональный рост, стабильность			материальных благ
1—3.1998	интерес, профессиональный рост, деньги	достижений, стабильности, перспективы	интерес, деньги	
4—5.1998	интерес, деньги	материальных благ		
6—8.1998	деньги, хороший коллектив/отношения			любимого дела, самореализации, развития
9—12.1998	доверие в коллективе, деньги, перспективы фирмы	стабильности, достижений	интерес, самореализацию, деньги	
1—3.1999	работу как самоценность, интерес, самореализацию, деньги	любимое дело		

При хронологическом расположении данных проявилась периодическая смена искомых в работе ценностей, а также то, с какой регулярностью они меняются (каждые 3—4 месяца у большинства соискателей). По таблице видно, что жизненные ценности ориентиры группы “востребованных” соискателей более устойчивы и отличаются от общей группы соискателей. Трудовые и жизненные ценности в группе “востребованных” более согласованы, более гармоничны.

Трудовая мотивация “востребованных” опережает на этап трудовую мотивацию всех соискателей. “Востребованные” нашими заказчиками соискатели проявили себя как лидеры социальных процессов. Наши заказчики — предприятия, отбравшие таких кандидатов, также являются реальными лидерами социально-экономических преобразований. Заказчиками, отбравшими кандидатов — социальных лидеров, были предприятия разных форм собственности — в 80% случаев принадлежащие к рекламно-издательской и маркетингово-торговой сфере и в 90% случаев российско-московского происхождения.

ТИПЫ КАУЗАЛЬНОСТИ ПОИСКА РАБОТЫ И ПРОБЛЕМА “МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ”

Результаты завершения предложения “**Я ищу работу...**” оказались интересными не только в плане содержания мотивов поиска. Еще более интересным стал их “формальный” анализ. При завершении начатого предложения “**Я ищу работу...**” респонденты как бы отвечали на разные вопросы — какую работу я ищу, почему ищу, как ищу. Например, ищу работу — какую? Интересную, перспективную, подходящую, оплачиваемую и т.д. (60%). Зачем ищу работу? Для того чтобы самореализоваться, для благополучия, для продвижения в карьере и т.д. (20%). Почему ищу работу? Потому что сейчас не работаю, потому что надо работать, потому что не устраивает эта (10%). Как ищу работу? Активно, целенаправленно, недавно, долго (10%). Или: я ищу работу? Да, ищу (0,2%). (Это данные 1998—1999 годов без выделения подпериодов).

По приводимым данным видно то, что содержательная логика, которую можно назвать предметно-ориентированной, деятельностной (вопрос “какая, какое, что?”) преобладает. Видно, что целевая-смысловая логика (вопрос “зачем?”) преобладает над причинно-потребностной или обусловленной обстоятельствами (вопрос “почему?”). Констатирующая (да/нет) логика здесь минимально выражена. Предполагаю и надеюсь, что будет увеличиваться роль процессной логики (вопрос “как?”), а вместе ней роль не только технологии, но и методологии и этики.

Реальный и декларируемый спрос на рынке труда и проблема осознания реального спроса

Данные предложения **“Мои преимущества перед другими....”** можно использовать для выделения моды на определенные “характеристики”, на конкурентные черты, ценимые соискателями в себе, для определения того, какие черты соискатели “продают” работодателю и как “психологический товар” меняется со временем. И сопоставить требования к соискателям, которые акцентируют работодатели в своих объявлениях в СМИ. Этим методом было выявлено, например, что в 1998 году работодатели хотели купить прежде всего высшее образование (без уточнения, какое именно), соискатели “продавали” свой опыт (без уточнения, какой). Реально же работодатели в 1998 году покупали “знания и навыки” тех соискателей, которых они наняли в результате конкурсного отбора.

При выделении группы “востребованных” соискателей, нанятых через агентство, в их завершении предложения “Мои преимущества перед другими...” статистически самым частым были именно “знания и навыки”. В объявлениях зимы 1998—1999 года работодатели стали акцентировать свое внимание на уточнениях, какой именно опыт их интересует. Соискатели стали продавать то, что декларировали работодатели, — то есть опыт, уточняя, в какой конкретно сфере у них есть опыт, стаж работы. Но опять же реально работодатели “покупали”, то есть нанимали на работу тех людей, кто предлагал “знания и навыки”, а не просто “стаж работы” (Домбровская, 1999). Повышенная общественная потребность или ценность знаний может быть индикатором или предвестником “системного кризиса” социально-экономического развития (Менеджмент. Деловая карьера, 2001), тенденции к увеличению безработицы, к усилению закрытости информации, к усилению “маркетинговых войн” (когда реальный практический опыт становится “коммерческой тайной”). На основании этих данных можно сказать и то, что в 1998 — 1999 годах общество уже было готово высоко оценивать не только практическую подготовку, но и теоретические знания, намечался своего рода “социальный запрос” на осмысление уже пройденного пути (Пуртова, Кроль, 2001) на новые знания, новые теоретические разра-

ботки в сфере социально-экономического развития, менеджмента, психологии и т.п.

***Опережающие, отстающие,
ведущие, ведомые люди и группы,
или проблема пассионарности,
востребованности,
лидерства, соответствия духу времени***

Не приводя больше подробных описаний и классификаций, отмечу, что тест позволил почувствовать некоторые противоречия, которые могут быть и двигателем, и тормозом прогресса. Например, бухгалтеры, педантичные и аналитически настроенные, ценящие строгость и предмет своего труда и придающие мало значения социальному имиджу, в некоторые периоды времени оказываются невостребованными. Востребованными оказываются те, кто прежде всего ценит общение, может наладить контакты с разными внешними и внутренними для компаний лицами.

Среди менеджеров по продажам требуются то те, кто работает строго по заданной схеме, то те, кто все время что-то меняет. Среди руководителей — то те, которые акцентируются на контроле, то те, которые акцентируются на планировании, то те, которые акцентируются на мотивировании, то на результате, то на процессе. Есть люди, которые всегда успевают за временем, есть те, которые всегда отстают, есть те, которые привносят “дух” и ведут за собой “время”. Это трудно учитывать в порой монотонной работе рекрутера, но учитывать нужно. “Почувствовать дух и веяния времени” можно интуитивно. Формализованных методов исследования “духа времени и направления ветра” практически нет.

Разве что метод завершения начатых предложений...

ВЫВОДЫ

Метод незаконченных предложений бесполезно применять при отборе персонала, особенно в кадровых агентствах. В отличие от других методов он позволяет проявиться свободе, вариан-

тивности, изменчивости человеческого существования, а данные дают возможность понять целостность личности. Метод незаконченных предложений позволяет выявить ценностную ориентацию карьеры, трудовых и жизненных ценностей, некоторых установок и стереотипов.

Интерпретация индивидуальных данных позволяет делать некоторые прогнозы по адаптации человека к специфике работы, к корпоративной культуре предприятия-работодателя, к стадии и задачам развития предприятия и общества.

Мониторинг групповых данных дает возможность выделять периоды изменения ценностных ориентаций, общественных настроений.

Сравнение групповых данных позволяет выделять “лидирующие группы”.

Анализ ценностных ориентаций (общественных настроений) на основе данных, полученных методом незаконченных предложений, полезен для понимания и прогнозирования социальных процессов.

В данной статье представлена не столько попытка социальных прогнозов, сколько ретроспективный анализ данных, полученных методом незаконченных предложений, и возможные схемы интерпретации.

ЛИТЕРАТУРА

Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. Л., 1989.

Домбровская И.С. Спрос и предложение на рынке труда: качественное несовпадение // “Работа сегодня”. 1999, февраль, № 9.

Домбровская И.С. Спрос и предложение на рынке труда // “Работа и зарплата”, 1999, июль, № 1.

Домбровская И.С. К методологии психологического познания // 1-я Всероссийская научно-практическая

конференция по экзистенциальной психологии: материалы сообщений. М.: Смысл, 2001. 143 с.

Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Составители Л. Кроль, Е. Пуртова. М.: Независимая фирма "Класс", 2001.

Менеджмент: Деловая карьера / Н.П. Беляцкий. Мн.: Выш. шк., 2001.

Проективная психология / Пер. с англ. М.: Апрель-Пресс, ЭКСМО-Пресс, 2000.

Фромм Э. Человек для себя / Пер. с англ. и послесл. Л.А. Чернышевой. Мн.: Коллегиум, 1992.

Человек. Философско-энциклопедический словарь.— М.: Наука, 2000.

Часть III

**КОНСУЛЬТАНТ-КЛИЕНТСКИЕ
ОТНОШЕНИЯ**

Роман Золотовицкий

МИФ О КЛИЕНТЕ

Консультант-клиентские отношения: проблемы и решения

Послушайте!
Ведь если звезды зажигают,
Значит, это кому-нибудь нужно!

В. Маяковский

Кто такой клиент? В каких отношениях мы находимся с клиентом? Что мы реально чувствуем и что делаем в этих отношениях? Каких отношений требует эффективное консультирование? В чем состоит роль консультанта и в чем роль клиента? Психологический и формальный контракт: общее и различное. Как разделяется ответственность за результаты работы? Как соотносится процесс и результат? Кто и как отвечает за процесс, а кто и как — за результат? Что такое результат консультирования?

Если у нас в стране действительно существует консультирование, значит, оно кому-нибудь нужно. Кому? Ответить на этот вопрос не так просто, как кажется на первый взгляд. Если это нужно консультанту, то отчего же он не стремится установить наконец, что консультированием является, а что не является? Или консультированием является все, за что платят деньги? Если это нужно клиенту, то почему он совершенно не стремится выполнить свою главную заповедь и “узнать как можно больше о консультировании”? Хочет ли клиент иметь инструмент для того,

чтобы отличить качественные профессиональные услуги от непрофессиональной их имитации? И если за это действительно клиенты платят деньги, почему столь многие консультанты не стремятся вступить с ними в диалог, а хотят лишь заключить договор на монолог консультанта на им же выбранную тему?

Сфера консультирования по-настоящему конституируется только теперь, когда появляется в полном смысле процессное универсальное* консультирование и соответствующие заказы и консультанты. Однако пока еще консультанты могут лишь рассказать о своей работе, но не показать (даже если захотят), ибо у нас еще не создана культура кейса, его показа и разбора (у психологов есть аналог — *work-shop*). Процессный консультант часто не может донести свои уникальные и неповторимые методы до других консультантов. Но та же причина и клиенту мешает увидеть предполагаемые результаты организационных изменений.

Процессные консультанты различаются между собой всем: методами, представлениями об организации, об изменениях, логикой изменений, приемами организации мышления руководителя и своего мышления. И, может быть, самое главное — у них разное представление об организации заказа (сам заказ ведь тоже организация) (см. таблицу в статье “Мемуары младенца” в этом томе).

Существует мнение, что в СССР и в России никогда не было консультирования как самостоятельной сферы специальных услуг (см. там же). У этого тезиса могут быть самые разные аргументы. Среди них есть и такой: “Не было консультирования потому, что не было организаций”, — то есть не было автономных организаций (в западном смысле). А в процессном универсальном консультировании статус имеет огромное значение и во многом определяет методы работы. И если какие-либо специалисты или универсалы участвовали в подготовке и проведении организационных изменений, то их *методы соответствовали предмету (объекту)* — консультант тоже был не автономен. Чаще всего он был внутренним. Внутренний взгляд на ситуацию вообще ха-

*Здесь и далее понятие “универсального” консультирования является переводом на русский понятия *general consulting* (или, как иногда говорят по-русски о таком консультанте, “джерналист”).

рактерен для российской организационной культуры и психологии руководителя.

МИФ О КЛИЕНТЕ

О ролях консультанта говорят много (см. например, статью М. Душака в журнале “Менеджмент”, 1997, № 4). Такое разнообразие естественно; а с клиентом не все понятно. Кто это такой? Любая организация многолика и к тому же уникальна, часто процессным консультантам приходится организовывать высших руководителей, чтобы создать ситуацию заказа в данной организации.

Клиент для организационных консультантов не есть четкая определенность, как в психологическом консультировании, где перед нами человек и мы с ним работаем по разным принципам, например с тем, что предъявлено. Психологи наиболее продвинуты: у них достаточно развита культура отношений консультанта и клиента, но это не значит, что их методы и их культуру можно легко переносить и использовать как универсальную технологию. Психологу, который занимается организационным консультированием, это иногда мешает.

В организационном консультировании с определением клиента намного сложнее. Это не есть физическое лицо, что очевидно, но и не организация как объект. Так кто это? Существуют разные подходы. Одни заявляют: “Я сам нахожу в организации клиента”. Другие утверждают, что клиента может и не быть, то есть консультант сам создает клиента и сам формулирует заказ, который потом выполняет. Третьи говорят: “Клиент никогда не знает, чего он хочет, у нас всегда незрелый клиент”. Постепенно пробуждаются голоса, утверждающие, что нет незрелых клиентов — есть незрелые консультанты.

В единственном в России клубе процессных консультантов “Московская консультационная сеть организационного развития” (“Яузские ворота”) автором был проведен семинар на тему “Отношения консультанта и клиента”. По просьбе ведущего опытные консультанты ответили на вопрос: “Какие ассоциации у вас вызывает понятие “консультант”?” Ниже приводится все, что было названо:

- “золотая рыбка”;
- партнер;
- сосговорщик;
- заказчик;
- не осознающий проблему;
- распорядитель кредитов;
- тот, кого консультанты вооружают;
- овца, которую мы стрижем;
- потенциальный конкурент;
- обращенный;
- человек, имеющий проблему;
- умный покупатель;
- поставщик идей для консультанта.

При всем различии и пестроте вырисовывается некий функционал или роль. Точнее, *Миф о клиенте*. Довольно живучий и действенный.

С одной стороны, рискованно, изучая свойства реальности клиента, нести в работу и во внезаказовую деятельность миф о клиенте и руководствоваться им. Но чем менее консультант будет оставаться рационалистом во всех смыслах этого слова, тем больше он рискует. С другой стороны, чтобы понять клиента (а это необходимо всегда), лучше сначала понять тот миф, в котором он существует, а потом создать свой *миф об этом конкретном клиенте* и воплотить его в красивой работе, которая впоследствии станет легендой. Но главное — не заниматься обобщениями по поводу *всех* клиентов, а искать рабочую парадигму для конкретных случаев и “шаманить” в форме, максимально приспособленной к привычной эмоционально-мыслительной работе конкретного клиента. Заниматься мифотворчеством вместе с клиентом честнее, чем навязывать каждому клиенту свою “научную” парадигму, “проверенную” на “большой выборке” случаев.

Да и самому клиенту нужен миф. Как минимум, миф об *уникальности* его организации, его проблем и заказа на их решение. Мифотворчество понадобится и для информационно-идеологического сопровождения всех организационных изменений, и неизвестно, кому это больше нужно — коллективу или первому лицу. На самом деле чем более складно все сложится в единый сюжет-байку о предыстории сегодняшней задачи или проблемы, истории происхождения и “семейных” традициях корпорации, о смысле предполагаемых перемен и внятном объяснении цели, тем больше все, начиная с первого лица, будут верить в необ-

ходимость и неотвратимость изменений, тем больше будет доверия в отношениях консультанта и клиента. Миф как бы “собирает” организацию в заказ (рис. 1).



Рис. 1. Структура отношений клиента и консультанта в заказе

В организации для отношений нужны договорная рамка и определенные роли. Самая детально проработанная система должностных инструкций, отрегулированной системы исполнения решений и контроля никогда не будет готова к новому изменению, зародившемуся в недрах организации, но еще не оформленному как заказ на преобразования. Вертикально расположенная рамка объекта обозначена пунктирной линией, потому что границы объекта не могут быть прочерчены с помощью одной инвентаризации. Требуется специальная диагностика по выделению объекта изменений. Горизонталь (организация заказа как процесс) и вертикаль (объект) вместе создают новую организацию — заказ (включая договор, отношения, преобразования, результат), пусть и временно. Серым фоном выделена сама работа по выполнению заказа. К этой схеме мы еще вернемся.

Изменения подходят к любой работе консультанта. Мы говорим сначала не о самой работе, а о том, какими условиями и рамками она должна быть обставлена, чтобы быть профессиональной и серьезной, чтобы можно было говорить о ее эффективности, действенности, чтобы можно было различить процесс и результат, чтобы в процессе работы можно было четко различить ответственность клиента и консультанта. Слева — функции, выполняемые консультантом по отношению к этим процедурам.

Клиент испытывает дискомфорт, когда он находится *внутри* процесса, но не может понять, какие получает результаты. Промежуточные результаты могут ослабить эту тревогу, но она будет появляться вновь, если консультант не станет соблюдать пять принципов консультант-клиентских отношений (см. ниже). Они концентрируют в себе те требования, которые предъявляются к работе консультанта, для того чтобы в отношениях с клиентом была полная ясность, для того чтобы клиент мог получить полное представление о том, какие результаты он получит в начале работы, может быть, даже в середине и, разумеется, в конце.

ВСЕГДА ЛИ ЭТО ДИАЛОГ?

У людей (не обязательно двоих) в отношениях всегда складывается множество неоднозначных связей, одно отношение — это сумма отношений (Морено называет это “пучком отношений”,

“пучком критериев образования связей”). Каждое отношение или отнесение имеет (или получает в диалоге) какое-то собирательное имя (например, “Отец”) и это имя используется для обозначения реальных отношений конкретных индивидов, содержащих многие и многие роли. Какие-то названия ролей нужно принять за главные: пусть ими станут “Клиент” и “Консультант”. И тогда остальные слова, обозначающие вспомогательные роли (возможно, взятые из других отношений и сфер), например, “Заказчик” и др., будут вполне возможными внутри данных отношений, но они не определяют характер данной связи. Их можно будет использовать в отношениях двух ответственных сторон ровно до тех пор, пока они не искажают сути двустороннего процесса (в данном случае консультирования) и не выходят за рамки ответственности, принятой на себя сторонами (в данном случае обязательствами в заказе).

В последнее время значительно выросло число публикаций, рассматривающих вопросы развития консультирования, его классификации, продвижения услуг, подготовки консультантов, появления новых видов организационного консультирования, в особенности универсального. Начинают серьезно обсуждаться проблемы отношений консультанта и клиента. Попробуем кратко обобщить расхожие мнения.

1. Много говорится “о состоянии дел” у клиента (и вообще в стране), заинтересованно (а часто и эмоционально) обсуждаются проблемы предприятий в контексте “всеобщих” тенденций и вообще в любом широком контексте. При этом абсолютно игнорируется проблема оценки “состояния дел” и определения приоритетов в системе координат, специально созданной для данной организации и для данного заказа. Без нормы работать нельзя (это непрофессионально), но норма должна быть взята из ситуации — разрешить это противоречие можно, в большей степени сравнивая предприятие не с другими, а с самим собой.
2. Изменения, необходимые организации-клиенту, еще не рассматриваются как часть отношений с консультантом, как то, за что должны отвечать обе стороны. Переговор-

ный процесс пока еще рассматривается совершенно отдельно от консультационного процесса.

3. Эта тема пока считается внутренним делом консультантского сообщества. Да и наши консультанты не очень-то этим озабочены, что, конечно, задерживает рост их “классового сознания”, ибо оно растет не столько при общении внутри “класса”, сколько с “классом”, без которого не может существовать класс консультантов. Наверное, нет смысла в вопросе: “Какой класс первичен?” — скорее всего, эти классы друг без друга не могут существовать. Таким образом, на практике консультанты-универсалы (по крайней мере, это очень важно для процессных консультантов, см. “Мемуары младенца”) не смотрят на консультационный процесс как на диалог двух заинтересованных сторон.
4. Много говорят о классификации консультантов (Посадский, Уткин), но мало — о классификации клиентов (Пригожин, Иванов и Шустерман). Консультирование (по крайней мере, организационное) очень разнообразно, но клиент — это всегда организация. Мы все имеем какие-то ожидания, пожелания к руководству клиентской организации, мы ругаем, оцениваем его, но это *абстрактный персонаж* (см. список “имен” клиента), пока мы не погрузились в реальность данной организации (как бы “вдох” — см. рис. 1). И часто результаты работы консультанта зависят от множества *субъективных* факторов. Разделить объективные и субъективные факторы сложно; субъективные относятся, как правило, к личности клиента, однако когда работают с личностью — это уже другое — психологическое консультирование. Профессиональная работа не может так сильно зависеть от субъективного фактора, такого, например, как личность первого лица клиентской организации. Тем не менее у организации тоже всегда есть некая “личность лица”, важно лишь вовремя увидеть ее и войти в уникальное и неповторимое Положение, в котором данная организация находится. А стало быть, процессный подход — *всегда субъективный*.

5. Очень часто говорят и пишут о том, что клиент не знает, чего хочет, что клиент у нас — незрелый. Дескать, обычно главный тормоз изменений — недостаточная зрелость клиента, и вообще как же мы можем ему гарантировать изменения, если он такой? И даже так: “Какой смысл процессному консультанту говорить с клиентом о результатах, мы занимаемся процессом, а это не японский туризм, где заранее точно известно, что тогда-то мы окажемся там-то”. Любой здравомыслящий человек, вполне уважающий сложности любого процесса, задаст естественный вопрос: “А будет ли большинство клиентов платить за процесс, результатов которого он не видит?”. Да, говорить о реальных изменениях в самом начале процесса, конечно, сложно, но на то и профессиональный консультант, чтобы договориться с любым (субъективно) клиентом о результате изменений, к которому приведет процесс, настолько подробно, чтобы работа все-таки состоялась и удовлетворила обе стороны.

Чтобы сформировать свое профессиональное лицо (это важно для PR-внешности всего консультантского цеха), консультанты должны провозгласить: *Изменения — главная цель консультационной работы по процессу*. С этим обязательно нужно согласиться, если:

- а) изменения действительно нужны клиентской организации;
 - б) осознан смысл и направленность изменений;
 - в) определяется степень клиентской зрелости, точнее, зрелости заказа (ее критерии — отдельная важная тема);
 - г) отделена зрелость клиента от зрелости объекта.
6. Письменные и устные источники, которые вообще упоминают о такой проблеме, как консультант-клиентские отношения, не выделяют в них главные (несущие) связи, двусторонние и ответственные. Все эти отношения (а их много) не проранжированы по важности, а ведь очередность приоритетов у клиента или консультанта

принципиально различаются. А про ответственность говорят и пишут только как о технической ответственности клиента. Я сам неожиданно столкнулся с этой проблемой: консультант не может определить, за что в планируемых изменениях отвечает клиент, пока не началась работа.

7. Возьмем тех консультантов с большим опытом общения с самыми разнообразными клиентами, которые все-таки говорят о проблемах консультант-клиентских отношений и о том, что абсолютно все консультанты имеют к этому прямое отношение. Они рассказывают о своих трудностях и, рассматривая свои ситуации, оценивают их со своей колокольни, даже не замечая разительного противоречия: вроде бы они только что говорили о важности проблемы диалога с клиентом, о всеобщности этих отношений и универсальности этих проблем... И как эти отношения, собственно, влияют на все, все, все...?

Консультант-универсал, д.с.н. профессор В.С. Дудченко:

“Обычно консультант создает ситуацию, когда клиент сам рождает идею результата. Если клиент сам не родит, то не видать консультанту ни заказа, ни результата. Консультант помогает ему осознать, что ему нужно на выходе, так как когда его спрашивают: “Что Вы хотите?” — обычен ответ: “Чтобы чего-нибудь было по-другому”. С ним начинают обсуждать, что может быть по-другому, его спрашивают, ему предлагают заходы на Запад, в прошлое, в будущее, в семью и т.д., но никогда не предлагают результатов, к которым его приведут”.

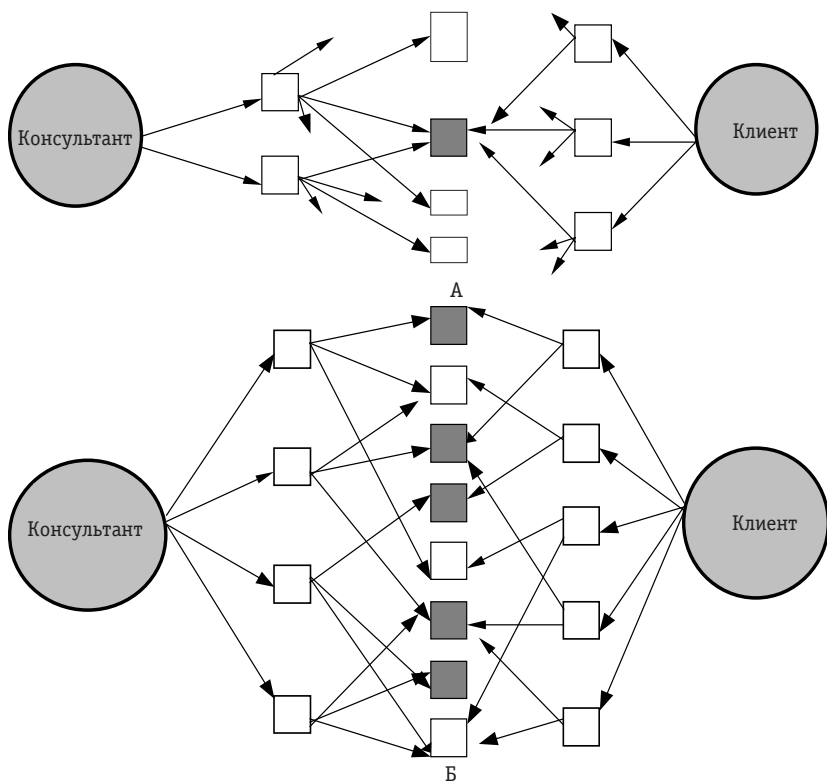
8. Самая-то главная проблема консультант-клиентских отношений — различить и провести границы: качество, ответственность, готовность к изменениям, склонности, особенности — где чье? Вот это-то наиболее сложное и до конца все разделить невозможно. Этого можно достичь только в конкретных отношениях в конкретном заказе. Получается, для того чтобы об этом вообще гово-

речь, нужно специально готовить кейс, в котором вместе с показом работы будут продемонстрированы переговорный процесс и конкретные рабочие отношения.

9. При работе над книгой о процессном (универсальном) консультировании автор этих строк решил показать часть рукописи редактору одного очень серьезного издательства. Посмотрев содержание книги, редактор сказала: “Я вижу, Вы пишете для консультантов, а они у нас народ очень умный и ничему учиться не захотят — сами хотят всех учить. Вы напишите лучше для клиентов. Они поймут, что это им действительно нужно!” “Если прочитают”, — добавил я и подумал: “Написать интересно, и именно то, что им действительно нужно, для клиентов — в 100 раз труднее, чем для консультантов. Поскольку в универсальном консультировании все уникально и оно процентов на 80 — искусство, значит, и текст должен быть художественным. Чем быстрее клиенты дождутся своих писателей организационной бизнес-прозы, тем быстрее у нас в стране будет развиваться процессное консультирование. А пока консультанты должны еще многое написать, сказать, популяризировать — это особая *внезаказовая деятельность*, необходимая всем. И если консультанту труднее писать для клиента, чем для консультанта, — это признак зрелости. Очевидная вещь: полезность широких контактов для консультанта приобретает несколько более глубокий смысл, если вникнуть в содержание слоев, которые приходится преодолевать обеим сторонам, чтобы прийти к действительной Встрече (см. рис. 2).

ПРОЦЕСС КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

В такой сложноорганизованной деятельности, как управленческое консультирование, активно впитывающей многие методы, понятия, образы из самых разных областей, очень трудно вычленивать и охарактеризовать роль консультанта, его обязанности и возможности, типы взаимодействия со всеми важными фигурами этого процесса. Дело еще и в том, что процесс консульти-



Методология и методы консультанта	Имидж Наименования услуг	Ситуации заказа	Корпоративные культуры клиента	Ответственность за свой бизнес
Технологии работы.	Формы результатов Рекламно-упаковочные формы		Языки, понятия терминология	Принятие решений (в том числе о консультировании)
Технологии внедрения изменений.	Типы совместной работы (формы договоров)		Логика организационной структуры, логика информационной структуры, способы сообщения с внешней средой и и др.	Собственное понимание своих проблем
	Инструментарий Способ "консервирования" содержания процессов			

Рис. 2. Структура общения клиента и консультанта:

А — "Неразвитое состояние"; Б — "Развитое состояние"

рования в чистом виде — это общекультурный и общегуманитарный процесс освоения новых (для кого-то) ситуаций и формирования позиций по отношению к важнейшим для некоторого класса субъектов (называемых клиентами) вопросам и значимым для них ситуациям. Собственно, само бесконечное формирование позиций в ситуациях — это процесс, в котором участвуют абсолютно все субъекты (ведь любое “Я” — а часто и “Мы” — это и есть такой процесс, хотя в некоторых случаях в результате него формируются роли). В чистом виде это процесс освоения ситуаций, а не технологий, навыков, а не знаний. Освоение, в котором один из двух является сталкером в зону неизведанного (аномального), но при этом не обязательно поводом или проводником.

Процесс освоения новых для субъекта ситуаций и связывание их в единую стратегическую и индивидуально-неповторимую линию создает собственное лицо и собственную социальную реальность конкретного субъекта. Процессный консультант должен учитывать это, выделяя из всего клубка клиентских ситуаций рабочие и главные для данной задачи, которую перед ним ставит данный клиент. Такой консультант именно так находит глубину оптимального погружения в жизнь и реальность клиентской организации. Он работает всегда с ответственностью и ситуацией, за которую отвечает конкретный руководитель. *Ситуация и ответственность* — понятия неразделимые, ибо не может быть ответственности, рамки которой не очерчены ситуацией, и не должно быть ситуаций в управленческой практике, за которые никто не отвечает. Ответственность — процесс формирования устойчивых (надежных) и целостных (экологических) феноменов. Ее нельзя изучать (и даже обнаружить) по частям именно потому, что каждый из нас имеет это внутри себя. И при этом в одной и той же ситуации мы точно знаем, можем ли положить на человека или не можем, то есть присутствие или отсутствие ответственности легко обнаружить, тем более, что третьего не дано. Может быть, именно процессное консультирование сумеет, наконец, овладеть этим феноменом.

Управление начинается с простой предметной ситуации какой-либо первичной деятельности. Если управленец не будет в нее погружен хотя бы в какой-то степени, он не сможет ни в какой мере управлять этой предметной деятельностью, поскольку не

владеет ситуацией. В организации всегда есть предметная ситуация — то есть уже предусматривающая какой-либо результат (имеющий смысл в своей реальности), за который отвечает управленец. И какой бы ни был получен результат, его нельзя будет даже оценить, потому что без ситуации нет никакого “хорошо” — “плохо”. И это уже более широкая ситуация — организационно-управленческая, которая уже может послужить рамкой заказа и в формализованном виде войти в договор. Сумма всех ситуаций, выявленных при диагностике, вместе с ответственностью за них становится базой для подготовки, проведения и оценки эффективности организационных изменений. И, кстати, везде и всегда увидеть ситуацию можно, только выйдя из нее. А уж изменить-то ситуацию можно тем более только при движении извне — вовнутрь. Это как *вдох* — *выдох*, единое дыхание, которое сначала должно синхронизироваться у клиента с консультантом, чтобы можно было действительно что-то изменить.

Консультант также должен хоть сколько-нибудь войти в предметную ситуацию (желательно одновременно с клиентом) и выйти из нее с четким представлением о ее границах, значении, функциях в организации, ответственных фигурах и задачах ее изменения. Только сделав все это, любой человек, будь то руководитель или любой член группы консультантов, действительно станет *внешней* фигурой по отношению к этой ситуации. Чтобы заключить равноправный и четкий договор об организационных изменениях, необходимо, собрав вместе все проблемные ситуации в одну СИТУАЦИЮ ВСЕХ СИТУАЦИЙ*, стать внешним по отношению к ней. Так постепенно от ситуации к ситуации консультант и клиент входят (хотя бы немного) в каждую из них и вместе выходят (“вдох — выдох”), очерчивая объект и формулируя задачу, пока не сформулируют до полного заказа. И тогда консультант может быть уверен, что заключает договор со *внешним* клиентом. И только тогда консультант может считаться по-настоящему *внешним*. Таким образом, понятие “внешний консультант” не только имеет статусный смысл в карьере консультанта или фирмы, но и является конкретным условием проведения любых организационных изменений.

*Это можно сделать и при помощи социодрамы (см. “Концентрация жизни организации заложена в драме...” // Методологический альманах “Кентавр” № 18, 1997).

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ

Консультирование во многом является искусством, и поэтому трудно дать универсальную схему любой работы. Ведь каждая организация требует своих методов, уникального подхода. Но одно можно сказать о любой работе: в ней всегда есть разделение на методологическую и технологическую части. Они диалектически противоположны и не сводимы друг к другу.

1. Начинают всегда с методологической части. Это разговор о целях (и клиента, и консультанта), о том, что такое “хорошо” и что такое “плохо” для клиента и его организации. Здесь же обозначаются границы ситуации заказа и рамки объекта консультирования. В этой части работы определяются задачи той и другой стороны и взаимная ответственность за судьбу проекта (а иногда и всей организации). Клиент для успешной реализации заказа, например, должен гарантировать выполнение как минимум трех функций (см. ниже второй принцип ответственности клиента). В данной статье делается сильный акцент на методологических процедурах, которые не очень интересуют большинство проектных консультантов-специалистов, поскольку они могут опираться на традиции, заложенные предшествующей цивилизацией, от которой большинство клиентов просто унаследовало, например, понятия “юрист”, “финансист” и др. В таком случае консультант-клиентские отношения значительно упрощаются (в том числе и в силу заданного ролевого поведения) и, что самое важное, критерии “хорошо — плохо” для клиентской организации уже установлены цивилизацией, а норма — государством (или какой-либо точной наукой). Нет необходимости в том, чтобы клиент отрефлексировал свою задачу, осознал свои нормы и предпочтения. Ответственность клиента практически сведена к нулю или номинальна (вовремя подписать бумаги). Очень редко консультант-специалист кроме подготовки решения участвует в его реализации и тем более отвечает за это.

2. Технологические процедуры весьма многообразны; в универсальном консультировании это сами организационные изменения. Технологическими они названы потому, что претендуют на воспроизводимость, должны быть корректно применены (в соответствии с сущностью избранного метода и методологии),

поскольку применение технологических процедур повторяется (во многом) от организации к организации и должно быть прогнозируемо. Кстати, если методы работы конкретного консультанта могут быть переданы без потери качества другому (или ученику), то эти методы технологичны, прогнозируемы и, следовательно, могут отделяться от своего создателя (методолога) и составлять самый необходимый элемент любой школы-мастерской практического процессного консультирования.

В процессном консультировании особое значение имеет соответствие между методологическими и технологическими процедурами, между представлением об организации и, следовательно, о консультант-клиентских отношениях и методами проведения организационных изменений, способами добиваться внедрения и продвижения клиента. Да и сам метод всегда должен соответствовать предмету работы, а при неправильном выборе методологии уже никакая супертехнология не спасет.

Методологические и технологические процедуры

Методологическое	Технологическое
Представление об организации	Представление о методах организационных изменений
Представление о консультант-клиентских отношениях и статусе консультанта	Методы практической координации действий между консультантом и клиентом
Принципы соорганизации и разделения ответственности между клиентом и консультантом	Принципы и методы налаживания функционирования клиентской организации
Создание специального нормативно-критериального пространства договоренности с клиентом о критериях эффективности проведенных изменений	Настройка организации по оговоренным с клиентом критериям, внедрение инноваций и проверка эффективности после внедрения
Необходимость методологических процедур и их выбор проясняет общая диагностика. Эти процедуры начинаются (и должны соблюдаться) с первого слова первой встречи	Необходимость технологических процедур и их выбор определяется методологическими процедурами. Эти процедуры начинаются только после подписания договора.

Методологические и технологические процедуры нельзя оторвать друг от друга, ибо только в их единстве и соответствии друг другу рождается реальная работа и организационные изменения становятся устойчивыми и эффективными. В процесс-

ном консультировании методологические процедуры играют особую роль, потому что для проведения организационных изменений необходимо тесное сотрудничество и постоянный *диалог* консультанта и клиента, в котором заранее не известно, какими будут критерии оценки технологических работ, организационных вмешательств, ведь конвенция о критериях между консультантом и клиентом еще не заключена, еще не проведена граница ситуации клиента, с которой будет работать консультант. Любой серьезный диалог сложен и непредсказуем для обеих сторон, поскольку он по-настоящему начинается тогда, когда две реальности начинают соотноситься и постепенно создают область общей реальности*. Отношения Клиента и Консультанта — особый вид групповой конвенции со своеобразной групповой реальностью.

Любое дело или продукт рук человеческих имеет какую-либо подсистему пользователя (развитую в той или иной степени), создаваемую для удобства пользования. По большому счету создатель (проектировщик) и пользователь общаются через нее, и само использование есть какая-то короткая часть процесса их общения. Лучше, если проектировщик знает об этом. Тогда процесс совершенствования вещи, технологии действительно является результатом совместных усилий Разработчика и Пользователя (пусть здесь для нас и символических фигур). Совершенно такая же картина в искусстве: Художник и Зритель могут находиться в самых разных отношениях, возможно, опосредованных десятками промежуточных лиц, характером материала, жанром, стилем, эпохой, контекстом и ситуацией восприятия, и никто не может предугадать, как пойдет процесс уже самостоятельной зрительской игры, игры смыслов, значений и т.д. Первым зрителем (читателем, слушателем) произведения становится сам Художник, и от того, каким прозорливым и внимательно-объективным зрителем он будет (если это вообще возможно), зависит дальнейший процесс творчества. Имеет значение глубина внутреннего диалога и слаженность в работе между Художником и

*Для процессного консультанта диалог — важнейшее из искусств. Рекомендую брошюру Мартина Бубера "Я и Ты" (пер. Файнгольда. Изд. ИНИОН 1991 или: Бубер М. Два образа веры. М.: Республика, 1995. Перевод В. Рынкевича).

Зрителем внутри одного и того же художника. Возможности спонтанного участия Зрителя в реальном современном искусстве опять (как и на заре его появления) значительно увеличились: теперь уже непонятно, кто же в большей степени создает реальное произведение — Художник или Зритель? И в чьей же реальности создается и существует произведение? Видимо, ответить на этот вопрос можно только в конкретной реальности “здесь и теперь”.

Управленческое консультирование, как всякое искусство и как любое ремесло, выделяет свой класс объектов, имеющих определенные признаки рабочего объекта. *Процесс консультирования* может возникнуть только в клиентном объекте (будь то завод или человек), в котором уже присутствует некая ответственность за что-то, за какую-то ситуацию, группу или за какую-то функцию по отношению к какому-либо целому. “Консультательным” клиент может считать себя только тогда, когда он выяснил сущность, прагматичность и границы этой целостности (будь то завод, концерн, группа или человек). Ответственность присутствует всегда там, где выбор цели уже сделан, прагматичность оформлена (кстати, не обязательно в виде цели) и тот (или те), кто выбирал, отвечают за свой выбор хотя бы перед самим (самими) собой. Организация присутствует уже хотя бы в прагматизации жизни субъекта после выбора, а прагматизация всей деятельности, отношений (внешних и внутренних) — это уже процесс, который можно консультировать. Ведь как известно, помочь можно только тому, кто что-то делает. Поэтому сначала консультант-универсал фиксирует прагматичность (цели или просто “куда ветер дует”) на фоне определенной *целостности* (в определенной конкретной ее реальности), которая делегирует конкретное лицо представлять интересы клиента в отношениях с консультантом. Но лучше зафиксировать вместе с клиентом и ответственность за сохранение целостности (конечно, если она есть)*.

*Здесь неожиданно возникает вопрос, на который не смог ответить ни один из пяти западных консультантов, которым я его задавал: а если в результате организационных преобразований в конечном счете расколется и распалется сама организация, кто должен отвечать за это?

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ТИПОВ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ

В современной практике российского консультирования сложились следующие типы отношений с клиентами.

1. Клиента просвещают — это *обменные* отношения. Когда какой-то продукт предлагают клиенту в обмен за плату, в этих отношениях так или иначе воспроизводится модель обмена, но не какое-то более глубокое общение. Это обмен чего-то, упакованного в товарную форму. Товарной любую форму можно признать только тогда, когда она понятна покупателю и ему (клиенту) очевидна потребительская стоимость предлагаемой услуги. В этом случае мы видим обмен услуги в товарной форме на деньги, точнее, предлагается собственно товар, а не услуга. Так работают специалисты-предметники, и это, по сути, самый простой тип отношений.
2. Клиента измеряют, диагностируют, сравнивают — *диагностические* отношения. Такие отношения не исчерпывают конкретные договорные отношения в заказе. Это некий уклон, который встречается в реальной практике, когда главное узнать, а не изменить. Так часто рождаются исследовательские заказы, которые могут и не превратиться в консультирование.
3. Клиента “лечат”, оздоравливают — *терапевтические* отношения. Отношения, в которых всегда априори предусматривается, что клиента надо обязательно провести по какому-то пути. Эти отношения, как правило, отличаются длительностью и зависимостью.
4. Клиенту покровительствуют, помогают, лоббируют его интересы, берут всю ответственность на себя — *покровительствующие* отношения. Этот тип отношений характерен для мощной консалтинговой фирмы, которая занимает большую нишу в финансовом, аудиторском и другом обслуживании, когда у консалтинговой компании большие связи и ее высшее руководство действительно имеет большой политический и деловой вес в

данном регионе. Зависимость клиента от консультанта появляется заведомо, то есть он даже не очень свободен в выборе консультанта. Чаще всего это встречается в обособленных регионах.

5. Вместе с клиентом работают на равных везде, где это возможно, следят за его движением и пониманием, но это не значит, что с ним “нянчатся”. В психологии есть близкое понятие “конгруэнтные отношения”. В данном случае это *равноответственные* отношения. Такие отношения наиболее оптимальны из названных пяти типов. Они являются идеалом для процессного консультирования.

Конечно, они переходят друг в друга, то есть равноответственные отношения сразу появиться не могут. Им может или должен предшествовать обменный тип, когда разговор начинается с продуктного языка. В некоторых случаях отношений первого типа достаточно для проектного консультирования, в процессном (в идеале) нужен только пятый тип — равноответственные отношения.

ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ КОНСУЛЬТАНТ-КЛИЕНТСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Эти принципы опробованы на практике, но их использование не только является жизненно важным для управленческого консультирования как особой и самостоятельной сферы деятельности, но и представляет собой постоянную проверку соответствующего навыка и профессиональной компетентности. Возможно, в настоящее время полное их соблюдение невозможно, но в этом смысле они являются категорическими императивами, к которым надо стремиться каждому профессиональному консультанту (особенно процессному и универсальному). Это обязательные требования, без которых заказ нельзя считать полноценной профессиональной работой консультанта. Как можно говорить о профессионализме, когда мы не можем сказать на языке результатов то, что клиент получит, — хотя бы приблизительно? А мы знаем, как язык результатов отличается от языка процессов. Если стремиться к максимальному следованию этим принципам, то нужно обучить им и клиента.

1. Принцип санации и контроля отношений

Консультант и клиент — двое людей или две организации (группы людей) — могут находиться между собой в отношениях, чисто и глубина которых бесконечны. В любой момент жизни каждого из субъектов и между ними может возникнуть масса разнообразнейших проекций, отнесений, вчувствований, переносов и вообще любых чувств. Все отношения полностью проконтролировать невозможно, но их можно и нужно прагматизировать, и тогда их бесконечность концентрируется в общее русло интересов, в прагматическом ракурсе.

В процессном консультировании человеческие связи иногда бывают просто необходимы (иначе не возникнет доверия), особенно в том случае, когда клиенту трудно сформулировать то, что он хочет получить*. Однако любая помощь и любое человеческое проникновение нужно уметь ограничивать, корректировать, прагматизировать, мягко или жестко, но неуклонно. А поскольку универсальный консультант обязан это уметь (хотя для этого совсем не обязательно быть психотерапевтом) и у него больше возможностей отслеживать рабочие отношения, то именно консультантская сторона отвечает за санацию и контроль всех возможных отношений.

Причем этот принцип отличается от психотерапии: санация и контроль консультанта вовсе не должны приводить к безответственности клиента. Просто консультант должен вовремя заметить отклонения от этого принципа, а уж исправлять дело будут обе стороны вместе с помощью специальных методологических процедур (см. ниже 7 этапов), к которым приходится возвращаться, если принципы нарушаются. При этом каждая из сторон отвечает в этом аспекте за порядок в своей группе (равно как и в личности как группе).

2. Принцип ответственности клиента

Из всех отношений, которые складываются у клиента и консультанта, существуют три наиболее важных функциональных отношения, выполнение которых составляет “золотое правило” консультирования:

* “Клиент не знает, чего хочет” — такая же глупая установка, как и лозунг “Клиент всегда прав”.

- *сформулировать* заказ;
- *оплатить* работу или компенсировать труд консультанта каким-либо другим способом;
- *овладеть* и учиться пользоваться результатами.

Эти функции составляют неразрывную триаду, конституирующую заказ как организацию. Если хотя бы одна из этих функций не будет выполнена, тогда то, что произойдет между Консультантом и Клиентом, нельзя будет назвать консультированием и вообще работой. Если у клиента возникают сложности с выполнением этих функций или с пониманием их, то нужно, соблюдая первый принцип, провести необходимые методологические процедуры и в конечном счете установить ясные для обеих сторон ответственные отношения. Второй принцип имеет две статьи:

1. За исполнение “золотого правила” трех функций *отвечает клиентская сторона*.
2. Если эти три самые важные (кроме другой ответственности клиента) функции выполняются, но разными лицами (подразделениями) в клиентской организации, то клиент отвечает и *за организацию* этих лиц (подразделений) в единое целое, которое и станет после этого в полном смысле клиентской организацией. (Организация общения между теми, кто выполняет эти функции, и есть в данном случае организация клиента.)

В идеале желательно, чтобы выполнял эти функции один и тот же работник организации. Функция “сформулировать” может вызвать сложности, и обязанность консультанта — помочь клиенту это сделать, не снимая с него ответственности за качество формулирования (это считается обязанностью консультанта только в универсальном и психологическом консультировании). Функция “овладеть” еще более сложна (ее не нужно путать с педагогической деятельностью консультанта), но именно она окончательно подтверждает необходимость проведения именно этих организационных изменений, одновременно обеспечивая их внедрение. Часто клиент осознает необходимость “сформулировать” и “оплатить”, но не прикладывает никаких усилий, чтобы научиться пользоваться результатами, надеясь на то, что кон-

сультант “спасет” его. Такая безответственность лишает его возможности быть качественно “обслуженным” профессиональным консультантом (не только процессным) и, следовательно, быть клиентом в полном смысле этого понятия.

Особенно сложно бывает помочь клиенту, не имеющему глубокой подготовки к тому, как пользоваться разработками консультанта, требующей много времени и сил (часто бывает необходимо много учиться, а управленцам всегда не хватает на это времени). Консультант должен прежде всего учитывать возможности клиентской организации. Но самое важное для успеха заказа — соотнести устремления (обеих сторон) и желания организационных изменений с реальными возможностями (и человеческими, и организационными), усвоить и освоить разработанные проекты (дать-то консультант даст, а вот съест ли клиент?). И то, что будет результатом для консультанта, может не быть результатом для клиента именно потому, что он не может или не хочет им овладеть. Причем никакая договоренность о результате работы не будет иметь силу и смысл для клиента, если обе стороны не позаботятся о специальных адаптирующих подсистемах *усвоения и закрепления* организационных изменений.

3. Принцип равенства понимания

Это наиболее сложный для понимания принцип (как ни парадоксально это звучит), но именно потому о нем нужно непрерывно помнить обеим сторонам в течение всего процесса выполнения заказа. Обе стороны с самого начала должны ясно понимать смысл каждого этапа работы (*этап — наименьшая часть работы, которая может иметь самостоятельно оцениваемый и понятный обеим сторонам результат*). Разумеется, понимание результатов (и целей работы) встречает много трудностей и препятствий, но иногда нужно различать понимание-процесс и понимание-результат. Процесс понимания непрерывен, и задача консультанта — максимально ему содействовать (если это не входит в число задач, оговоренных в формулировке заказа, то становится просто делом совести консультанта). Понимание-результат есть результат специальных методологических процедур, проводимых для предварительной “упаковки” заказа, то есть со-

здание специальных адаптивных подсистем, работающих в контексте конкретной ситуации клиента и изложенных на его языке*. Но процедура *упаковки* заказа заканчивается только тогда, когда понимание заказа и его этапов, а также желаемого результата организационных изменений уже согласовано и принято обеими сторонами.

Принцип равенства понимания требует от всех методологических процедур (см. выше) открытости для клиента. При этом совершенно не нужно посвящать клиента в методологические тонкости, но он должен четко знать свою ответственность (а, может быть, и все эти принципы как свои заповеди, причем понимать их применительно к собственной ситуации).

1. При подписании договора (и морально-психологического контракта) у сторон должно быть максимально возможное на этот момент понимание смысла, планируемых результатов, своей ответственности и структуры промежуточных результатов рабочего процесса. Упаковка каждого этапа или каждого действия должна быть постоянной для клиента в течение всего цикла консультирования.
2. Кроме понимания формулировки всего заказа, консультант должен стремиться к максимально возможному пониманию клиентом процесса организационных изменений, то есть всего, что для него делается.
3. При изменении условий договора, переформулировке задачи, структуры промежуточных результатов необходимо не только согласовывать все это с клиентом, но и вносить дополнения в подсистему адаптации понимания и освоения новых результатов.

Для того чтобы клиент и консультант были *равноответственны*, нужно, чтобы клиент с самого начала был в курсе продвижения работы.

*Здесь хотелось бы разделить: 1) упаковку как результат согласования сторонами смысла и понимания изменений и 2) упаковку как процесс, необходимый для постоянного продвижения услуг консультирования, что рассматривается отдельно в рамках понятия "внезаказовая деятельность" (см. выше рис. 2).

4. Принцип договорной нормативности, или принцип ориентированности любого результата

С учетом вышеуказанных принципов консультант должен представить клиенту не только окончательный результат работы, но и в процессе выполнения заказа предоставлять по возможности больше промежуточных результатов, по которым клиент мог бы реально оценить ход выполнения работы и ее направленность. С позиции клиента процессное консультирование можно сравнить с дремучим лесом, в который завел его консультант, показывая на далекий огонек результата. Если клиент поверил, что там, в конце темного леса, есть именно то, что ему нужно, то он все же двинется по пути, показанному консультантом. Но хитрость процесса консультирования состоит в том, что клиенту не всегда будет виден консультант, который просто не может постоянно сопровождать его. Ведь для того чтобы всю дорогу сделать абсолютно прозрачной, специально для клиента пришлось бы вести постоянный репортаж со всех участков работы, причем на популярном языке. Настоящую и полную ясность ведущий консультант не может обеспечить даже коллеге-универсалу, погружающемуся с ним вместе, не говоря уже о консультантах-специалистах, каждый из которых работает в своем специальном “коридоре”. Если клиент захочет узнать всю кухню получения результата, значит, он сам станет консультантом, а это, как правило, не входит в его планы.

Однако консультант может создать специальные “просеки” в этом лесу, рассекающие “тело” заказа и показывающие, что уже сделано, а что еще нет. Такие “просеки” снижают дискомфорт и тревогу клиента, вносят ясность в ситуацию заказа (например, соответствуют ли предварительные результаты понесенным затратам, соответствуют ли этапы работы этапам оплаты и т.д.), позволяют оценить направление проводимых изменений и их качество. Чем больше таких промежуточных сверок, тем меньше неприятных “сюрпризов” для обеих сторон: консультант может “гореть” на работе, а клиент недоумевать: почему нет результатов? Клиент может вынашивать смелые планы и самые благоприятные ожидания, полагаясь на обещанные и сформулированные консультантом результаты, а консультант тем временем может активно продвигать ся в совершенно другом направлении и т.д.

Таким образом, четвертый принцип должен быть сформулирован в следующих статьях:

1. Консультант обязан представить при переговорах варианты конечных результатов в понятных клиенту формулировках и тем самым создать возможность осознанного выбора желаемого результата.
2. Консультанту и клиенту желательно договориться о критериях эффективности проведенных организационных изменений еще до начала самой работы, формализовать эти критерии, получить осознанное их подтверждение от клиента и закрепить в контракте.
3. Та часть работы, которую невозможно оценить по критериям, принятым обеими сторонами (или хотя бы по взятым из реальности их диалога), не может считаться результатом, даже промежуточным.
4. Консультант обязан обеспечить клиенту возможность оценить результат выполненной работы, причем желательно по критериям, закрепленным в контракте (см. п. 2).
5. Конечным результатом консультирования может считаться лишь то, что одинаково понятно обеим сторонам, доступно для пользования клиента и соответствует договору.
6. Желательно, чтобы в ходе работы было как можно больше промежуточных результатов (см. п. 4), то есть таких частей работы, которые можно было бы сориентировать и оценить с точки зрения пользы для клиента.
7. Желательно, чтобы эффективность работы по универсальному консультированию оценивалась с учетом эффективности работы клиентской организации в критериях ее собственной реальности.

Растянутая по времени *услуга* в процессном консультировании должна иметь продуктивные (*товарные*) точки, промежуточные рубежи при сохранении ее целостности.

5. Принцип прагматичности

Если в ходе работы выявляются обстоятельства (в том числе особенности ситуации клиента), которые могут привести к какому-либо ущербу для клиента, могут быть истолкованы как амбивалентные или неадекватно использованы, консультант должен либо а) вернуть клиента к согласованной системе координат-критериев (см. принцип 4), чтобы вместе с ним оценить полученное или выявленное обстоятельство, либо б) истолковать данное обстоятельство или явление в пользу клиента, руководствуясь собственными системами координат и своими профессиональными критериями. Особое значение этот принцип имеет для тех участков работы, которые не могут быть оценены как промежуточные результаты.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ СТАДИИ ПЕРЕГОВОРНО-КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Заказ на организационные изменения — это организация-объект, создаваемый в процессе прагматизирующегося общения консультанта и клиента. Заказ, так же, как и любая организация, имеет свой жизненный цикл. Чаще всего этот цикл проходит следующие стадии (их можно отнести к любой организации, но здесь мы делаем акцент на организации заказа):

1. Знакомство-опознание, первая идентификация ролей, фиксация двусторонности общения, имеющего свой смысл и свою реальность. Прояснение возможности выполнения сторонами функций консультанта и клиента и несения соответствующей ответственности в заказе. При необходимости — поиск соответствующих фигур и заключение с ними соглашений, то есть создание кооперированного Клиента: пристраивание ответственных отношений как минимум между важнейшими ролями — теми, кто: 1) формулирует заказ, 2) отвечает за освоение организацией результатов, 3) платит деньги за выполнение заказа. Если удастся соединить все роли-функции клиента в одном человеке, это значи-

тельно упрощает многие методологические процедуры (см. выше), хотя и не исключает их. И даже если клиенту приходится договариваться с самим собой, на это нужно время и силы.

2. Монолог одной из сторон, которая ведет на начальных (как минимум) этапах общения (обычно ведущая сторона — консультант, он “регулирует” монолог клиента).
3. Поиск общего языка, общей реальности, общего нормативно-критериального пространства. При нахождении общих точек — начало диалога о приоритетах, целях, критериях эффективного общения и, естественно, эффективного заказа.
4. Переговоры о целях, уточнение критериев (что такое “хорошо” и что такое “плохо”), уточнение рамок реальности, рамок процесса и критериев его прохождения (формализация жизненного цикла), то есть критериев, по которым стороны будут оценивать промежуточные и конечные результаты.
5. Начало процесса организационных изменений. Нахождение основных ролей и участников этого процесса, определение его границ: всех процессов, имеющих к этому прямое или косвенное отношение, соответствующих структур общения (путей прохождения процессов), их критериальных пространств (реальностей), целей участников этих процессов и др. На основании нулевого этапа диагностики прочерчивание границ рабочего объекта, его формализация (то есть как минимум проведение соответствий между изменяемыми процессами и рабочими объектами для “создания” единого объекта изменений).
6. Закрепление в формализованном договоре о работе над заказом всех полученных результатов диалога (как минимум): критериев эффективности заказа, границ рабочих процессов и объектов, ответственности сторон за организационные изменения, функции по отношению к заказу и др. Согласование содержания договорных от-

ношений, содержания критериев и др. между клиентом и консультантом (если необходимо — то и внутри корпоративного Клиента и внутри корпоративного Консультанта между исполнителями важнейших ролей).

7. Окончательное согласование и подписание договора об исполнении заказа.

АДЕКВАТНОСТЬ ЖИЗНЕННОМУ ЦИКЛУ ОРГАНИЗАЦИИ

Жизненный цикл организации-объекта и жизненный цикл заказа на процессное консультирование всегда имеют некоторое соответствие (независимо от того, осознается оно или нет), и желательно его специально отслеживать. В таком случае удастся использовать естественные силы организационного организма. Драматический подход в процессном консультировании, например, позволяет максимально эффективно организовать диалог консультанта и клиента. Переговорный процесс плавно переходит в процесс консультирования, но в то же время заказ имеет четкие границы и представления о результате.

Драматический подход в организационном консультировании базируется на соответствующей социометрической теории организации Я. Л. Морено, где основополагающим является взгляд на социальную организацию как на *организацию общения**. Основной функцией социальной организации в этом подходе является *прагматизация* многих процессов общения в организации-объекте. Социодрама адекватно отражает и концентрирует жизненный цикл организации с максимальным учетом индивидуальных (филогенетических) особенностей данной организации. При этом драматический подход самым внимательным образом относится к консультант-клиентским отношениям и к диалогу организации (антагониста) и организатора изменений в этой организации (протагониста). В силу единства предмета (драматизма изменений) и метода (организации и структуризации изменений) драматический подход теснейшим образом свя-

* См.: Морено Я. Л. Социометрия... М.: Академический проект, 2001.

зывает процессы организации, которые нуждаются в изменении (их называют антагонистом), с процессами самоорганизации активного субъекта этих изменений, называемого протагонистом (в идеале руководитель и консультант должны стать единым субъектом-протагонистом).

По мере *соорганизации* частей объекта между собой и соорганизации руководителя с объектом, а также руководителя с консультантом определяются нормативное пространство изменений (пространство их групповой реальности), критерии эффективности этих изменений и понятия эффективности *функционирования* (что такое “хорошо” и что такое “плохо”). Теперь (при определении двух других фаз социальной организации) любая *реорганизация* становится контролируемой и может быть оценена в договорном нормативном пространстве субъектов преобразований (коль скоро у них уже есть общая (групповая) реальность). Протагонист и антагонист сближаются и становятся единым новым протагонистом, накапливаются спонтанные изменения во внешней и внутренней среде организации, в объекте выделяется новый антагонист, который ждет нового протагониста (для диалога ли, для конфликта — это выяснится по результатам неизбежной их *соорганизации*), — и цикл социальной организации повторяется.

Драматический подход позволяет постоянно держать в соорганизованном виде состояние объекта и состояние заказа, ситуацию с организацией изменений в объекте и ситуацию с организацией консультационного процесса. Он дает возможность координированно отслеживать жизненный цикл организации-объекта и жизненный цикл консультационной работы. Иными словами, драматист строит, а потом работает в двух организациях: в организации-объекте и во временной организации-заказе, создаваемой для проведения изменений в этом объекте. “Строит” означает то, что консультант договаривается с клиентом *о понятиях, о границах объекта, о конкретных процессах, о критериях эффективности консультационной работы и, стало быть, о критериях эффективности самого объекта*. Эти две критеричности создают групповую реальность консультанта и клиента и отслеживаются в нормативно-критериальном пространстве

организации-заказа, о котором говорилось выше. Понятие “строить”, возможно, было бы преувеличением, если бы повсеместно в российских “организациях” многое из вышеперечисленного (*курсивом*) было определено и не требовалось бы заниматься длительным прояснением формулировки заказа (то есть цели организации-заказа), систематизацией базовых критериев (“хорошо — плохо”) и самоорганизацией клиента.

Формы социальной организации (маленькое, но важное дополнение)

Организация работы по проведению организационных изменений является реальной организацией, поэтому она, так же, как и все реально существующие организации, имеет три формы:

1) объект 2) процесс 3) реальность (результат).

Здесь нам важно указать последовательность переговоров с клиентом. Начинать говорить нужно об организации-*результате*; потом о *процессе*, о том, как мы можем этого достичь; какие изменения в процессе мы должны провести, потом нужно прочертить рамку *объекта* изменений.

ПОСТУЛАТЫ

- Нельзя работать с социальной организацией и не быть при этом ее частью. Изменить организацию можно, только соорганизовываясь с нею.
- Организация — это “матрешка” из организаций, как бы вложенных друг в друга. В цикле прагматизации выделяются новые прагмы (цели) и парадигмы (реальности, критерии), создающие в процессе прагматизации отношений и всего общения новые организационные объекты (при этом исчезают старые). Чем больше изменений созревает в организации-объекте (в том числе в форме политики руководства), тем более четко выделяется про-тоорганизация (организация-протагонист), которая будет играть определяющую роль в происходящих (возможно, иницилируемых) организационных изменениях.

- Чем ближе руководитель (вместе с консультантом или без одного) окажется к организации-протагонисту, тем больше вероятность того, что все планы и проекты руководителя (консультанта) по изменению основного орг.объекта реализуются. Чем меньше отличается организация-протагонист от основного орг.объекта, тем легче провести изменения.
- Остальное зависит от самоорганизации консультанта. А это вопрос еще более иррациональный, чем планы типичного российского руководителя. Но, впрочем, все равно кому-то нужно писать МИФ О КОНСУЛЬТАНТЕ или хотя бы сочинять каждому консультанту — свой.
- Я уверен, что самые опытные консультанты так и делают.

Роман Золотовицкий

**ДИАЛОГ ОРГАНИЗАЦИЙ
И ОРГАНИЗАЦИЯ ДИАЛОГОВ**

**Четыре маленькие трагедии
для организационного театра
в действиях и бездействиях**

Действующие лица и исполнители:

Клиент на консультирование (тренинг, коучинг, организационную терапию и пр.) (*шрифт — витиеватый курсив*)

Генеральный директор, исполнительный директор, коммерческий директор, наконец, собственник.

Консультант (шрифт обычный, как и он сам)

Проектный или процессный консультант, тренер, ведущий семинаров, преподаватель, эксперт, системный интегратор. Независимый оргконсультант или Владелец, партнер, клиент-менеджер консалтинговой компании. А также отец (мать) двоих (троих, четверых) детей, светоч и кормилец. Наша гордость.

От автора. Незримый комментатор. Социодраматург. (Комментарий для читателей. А иногда — для актеров. И очень редко — для режиссера организационного театра.)

Роман Золотовицкий

ДИАЛОГ ПЕРВЫЙ

Кабинет генерального директора. 12.00.

- Алло! Да, слушаю. Да, да помню, мне передали, Вы — консультант?.. Да, я знаю, что это такое! Давайте через недельку. Уже говорил? Когда?.. Но сегодня я никак не могу... Разве что... Нет, невозможно. Сегодня абсолютно исключено! Я понимаю, что я обещал... Да я, собственно, не уверен, нужно ли мне это. На вы-ставке все было иначе... Вы можете встретиться с моим заместителем... Ну хорошо, только у меня бу-дет полчаса... нет, всего 15 минут. Значит, сегодня, в 17.45. До свидания, переключаю на секретаря.

Кабинет генерального директора. 18.30.

- Здравствуйте. Ну, проходите, садитесь. Кофе или чаю?
- Нет, спасибо.
- Я помню прекрасно наш разговор по телефону две не-дели назад, но у меня сейчас совершенно нет време-ни — вот буквально 15 минут!
- Хорошо, давайте кратко. С Вами говорил мой менеджер по развитию. Я — руководитель департамента консал-тинга. Мы занимаемся тим-билдингом и реструктуриза-цией, внедряем новые информационные и управленче-ские технологии, можем продвинуть Ваш новый бренд на рынок или позиционировать старый. Мы можем и многое другое, поделитесь своими проблемами, и мы вместе поищем решение, используя наши методы разви-тия организаций.
- Гм, проблемы? А у кого их нет? Мне и подумать про это некогда. Хотя иногда душат прямо... Но главное не в этом...
- Ваша организация занимает достойное место на рынке, но я уверен, что есть еще значительные ресурсы для роста.

- *Да, вот расту, да, но куда? Я уже собирал совещание по этому поводу, но не получилось.*
- Это очень важно — выработать стратегию, создать управленческую команду, определить миссию...
- *Но ведь нужно верить в себя. Человеку просто необходимо быть уверенным в правильности своего выбора. Кто-то может это подсказать, но решать надо самому. И не надо ни на кого надеяться.*
- Все зависит от уровня сплоченности на высшем уровне управления. Если решение принимается сообща...
- *Не на кого надеяться. Они-то все не рискуют так, как я. Они-то все на окладе, а я рискую своим добром. А ведь у меня больше ничего нет (дом, квартира — это все ерунда), некоторые из них — побогаче меня будут!*
- Вы еще не выбрали верную команду? В Америке, например, можно купить целую команду уже сработавшихся между собой менеджеров, и теперь уже в России рекрутинговые агентства оказывают такую услугу. И после этого нужен тренинг топ-менеджмента на сплоченность и принятие групповых решений.
- *Конечно, меня знают на рынке. Конкуренты меня боятся. Но зато, честно говоря, я иногда побаиваюсь своих же заместителей... Да, конечно, все записано на меня. Да, я им доверяю. Но у меня нет другого выхода! Я даю ему деньги и вижу, что он что-то делает, но не знаю, сколько в итоге он заработал, невозможно определить. То есть я не знаю, сколько я заработал. И заработал ли вообще или потерял? Но если я ему не буду доверять, то кому доверять?*
- Доверие — это базовая потребность. Когда вы удовлетворяете базовые потребности в группе вместе, вы становитесь сплоченной командой, которая вместе может принимать решения и вместе рисковать. Есть такая методика американская...
- *Да, я ездил на стажировку, три недели... только здесь все по-другому. Здесь постоянно штурм, не всегда*

только мозговой. Да нам и собраться-то некогда. У меня триста человек в аппарате, а никому ничего не нужно! Бухгалтерия — знай свое! Таможня — свое! Каждый в свою дуду!

- ...Вы вместе определяете модель развития, а потом проверяете ее. Сначала проблемная диагностика, строим вместе “дерево проблем”. Потом каждое подразделение определяет свою цель. И на совместном обсуждении строим “дерево целей”. Это само по себе очень ценно для Вас — Вы сможете потом “дерево целей” себе на стол под стекло положить. А руководители подразделений не просто получают четкие задания на каждый период времени, а знают цели своих подразделений. И если при внедрении управления по целям результаты будут не такими, как ожидали, то можно вновь собраться и согласовать цели.
- *Мы собираемся. Каждый праздник я устраиваю им попойку и все такое. Это нужно, я знаю. У нас обычно бывает весело. Мы и о работе говорим в какой-то момент, собираемся кружком таким, все знают на самом деле, кто туда допущен, и толчем помаленьку. Это естественно. Только там и в этом кругу мы и бываем по-настоящему откровенны. Я сам замечаю за собой, что жду этого момента, чтобы сказать кому-то из них что-то важное. Вот он знает на самом деле, что я его хочу отстранить от денег, потому что он ни черта не делает. А этого вот уже ничто не исправит — он, наоборот, цепкий, хватка железная, только одна проблема — под себя гребет. И я его должен поощрять. Это нужно, я знаю. Иначе другие вообще ничего делать не будут. Да все они понимают! А что-то изменить серьезно я могу только там! Но вот кто бы мне сказал, как это сделать там, на этой пьянке!*

Кабинет генерального директора 21.30.

- ...Я люблю, когда вся семья собирается за столом. Вечером в столовой нам накрывают ужин с серебряным

прибором и накрахмаленными салфетками. Сервис прошлого века стиля модерн, красоты необыкновенной. В общем, как лучших домах... И о чем мы говорим? Какой дом купили Петровы, какую машину поменял Иванов, с кем изменяет жена Сидорова, что подарят сыну Степанова на совершеннолетие... Дом набит дорогим барахлом, но он пустой, хотя до черта родственников и прихлебателей... Гадко, не хочется возвращаться туда, но я всем нужен, меня ждут... Нет, всем нужны только мои деньги... Хочется напиться до свинства...

Комментарий к первому диалогу

Начало, прямо скажем, скучное. Ген.директор демонстрирует набивший оскомину у консультантов стереотип: “Вы все пытаетесь создать впечатление, а на самом деле никому нет до меня дела”. В основе этого стереотипа — знак равенства между понятиями “моя организация” и “Я”. А если бы копнул (неглубоко) психоаналитик, то наткнулся бы на простое: “Всем что-то нужно от меня, но не сам “Я”! Никому нет до “Меня” дела!” Отсюда и фундаментальное расхождение между словом и делом, упорно толкающее консультантов к “фундаментализму” в своем отношении к клиентам. Сразу бросается в глаза, что генеральный директор, который может выкроить только 15 минут, начинает встречу на 45 минут позже и... не заканчивает через три часа.

Сразу заметно, что консультант не знает, о чем пойдет разговор. Но, скажете Вы, не беда, это часто бывает, главное, был бы консультант хороший, а проблема (тема, запрос, затык, завал, провал, обвал, невроз, патология и психология), которую надо (срочно, сегодня, вчера) лечить, всегда найдется. Без внимания консультанта остается фраза ген. директора “*Да я, собственно, не уверен, нужно ли мне это*”. Опытному консультанту сразу становится ясно, что встреча не подготовлена, что этот консультант “чешет на ощупь”, то есть ставит сети максимально широко (авось, что-нибудь да поймем!), и поэтому без запинки погружает задумчивого собеседника в волну терминов, из которой торчит в приветственном салюте его рука помощи (хотя как

только сойдет волна, мы увидим пионера-героя, который всегда готов взяться за все, у кого угодно, хоть у черта в ступе).

Из всего сказанного консультантом потенциальный клиент реагирует только на абсолютно универсальное, беспроблемное, незаменимое и вечное слово “ПРОБЛЕМА” и резонно подчеркивает абсолютную пустоту этого термина: “А у кого их нет?” На что потенциальный консультант льстит, забрасывает удочку и сразу же вытаскивает ни-рыбешку-ни-зверюшку: “Да я читал что-то!”, что на проверку оказывается исповедью потенциально-го самоубийцы. Можно только догадываться, слышит ли консультант, куда, собственно, идет дело. Он бережно несет свою обслуживающую роль через весь монолог страдающего и зажатого в узле друзей (“Уж эти мне друзья!”) через все его симптоматичные пассажи. Когда жалуются на друзей так горько, значит, предлагают дружбу или... что-то иное, неизвестное жалобщику. Психологизмом дышит речь руководителя, но в данном случае, скорее всего, не из желания получить бесплатное психологическое консультирование, а просто в силу цельности натуры, не привыкшей к специализации чувств: это — к оргконсультанту, это — к психологу-консультанту, а это — вообще никому. И здесь сортировать сложно, так как можно упустить сущность всей ситуации, актуальность темы, наконец, ситуацию заказа. Широкое распространение психологических знаний (психологизация народа), посещение тренингов и вследствие этого оснащенность наших предпринимателей множеством техник манипуляции (большая часть которых переходит в подсознание и мешает общаться) требует осторожности, сноровки и осложняет любые переговоры (в том числе и себе же во вред).

Впрочем, нашему консультанту ничего не грозит: диалог с само-го начала расслаивается на два монолога (которые льются как будто спонтанно). Консультант и клиент с первых слов не слышат друг друга. Хотя оба говорят потрясающе интересные вещи, сами по себе (даже не только применительно к ситуации заказа) весьма познавательные. И познание научного типа (в других случаях очень полезное) не дает консультанту погрузиться в конкретную и неповторимую ситуацию данного клиента в данной организации. Именно поэтому в конечном счете (а не из-за плохо проведенной рекламной компании) консультант еще не

готов к реальной Встрече с ситуацией и с самим клиентом. Проблема в том, что именно этому клиенту не нужен преподаватель.

Но нужен ли ему психотерапевт? Скорее всего, да (но для реального консультанта в представленной ситуации это имеет совсем не научно-познавательный интерес). Однако, во-первых, консультанту не стоит (здесь) говорить как психологу: *“Доверие — это базовая потребность”*. Во-вторых, он просто не видит (не хочет видеть) связь между репликами сторон, а она все-таки есть (иначе мы не назвали бы это диалогом). Но эта связь так причудливо отражает интересы сторон, что мы уже не знаем, как говорится, кто кого дурит больше. Очевидно только, что руководитель не адекватен предлагаемой ему ситуации заказа на организационное консультирование, а консультант — организационной ситуации, а может быть, и самой ситуации *“здесь и теперь”* в узком смысле — самому разговору, данному клиенту — и, похоже, привык зачастую принимать это как должное. И, наконец, в-третьих, данный консультант (как это делают, к большому сожалению, многие российские консультанты) не пытается строить (хотя бы даже намеком) договорное пространство заказа. (Я готов применять всю данную терминологию как для организационно-управленческого, так и для психологического консультирования). Такое пространство явилось бы одновременно и нормативным, и критериальным, где уже, возможно, наметились бы какие-то *“хорошо”* и *“плохо”*. Но главное, что в таком (мерном) пространстве возникает осознанная потребность границ — как между служебными ролями, так и (соответственно) между людьми, как между предметами (тогда они появляются), темами, проблемами, так и между подходами в консультировании (в данном случае между организационным и психологическим).

Основной драматизм (вся соль) большого нашего российского *“здесь и теперь”*, встающего широким контекстом за спинами героев этой интермедии, заключается в фигуре Хозяина, являющегося центральным архетипом предпринимательства в любой прагматической (например, коммерческой) организации — в любой культуре, в любом традиционном обществе. Не ныряя в волны широчайших ассоциаций, которые вызывает эта фигура (как и всякий архетип), заметим лишь, что именно хозяин собирает в единое целое разнообразные факторы бизнеса, предприятия,

Дела и за него отвечает, собирает людей и прагматизирует отношения с ними (и даже между ними). Именно эта фигура *не выживет* сегодня в России, если не будет смешивать постоянно *личное и корпоративное*. А это поважнее, чем даже выживаемость (прочность) организации, ведь именно Хозяин (не путать с собственником) вдыхает душу в Дело, а уже обратное дыхание — лишь следствие. Роли собственника и управляющего очень важны, но вторичны; у нас есть и другое, менее формальное и наполненное жизненным содержанием русское слово “предприниматель” (к тому же оно относится к деятельности, намного более широкой, чем та, что обозначается английским словом “business”). По крайней мере, так обстоит дело сейчас в России. Именно мощная интегрирующая сила фигуры Хозяина (не путать с централизацией) позволяет ему использовать для своего дела личную мотивацию, а для развития себя — деловые потребности, и пока еще интегрирующая сила преобладает над тенденцией дезинтеграции. И никаким анализом (даже психологическим) пока невозможно разделить в фигуре Хозяина личное и деловое.

Здесь можно было бы еще многое сказать, комментируя слова генерального директора и консультанта, но... на сцену уже просятся совсем другие персонажи.

ДИАЛОГ ВТОРОЙ

- *Знаете, я много читаю, слежу за тем, что происходит на рынках, в том числе тренингов и консалтинга. Но Вы мне сейчас скажите: что такое консультирование? Что это? Или Вы не готовы ответить?*
- Этому действительно непросто дать определение... Консультирование — это прежде всего услуга, обмен...
- *Обмен чем?*
- В принципе такой же обмен чем-то ценным, как и любой другой, но со своими особенностями. Мы все рождаемся и живем в общении и в каких-то случаях можем или должны обмениваться чем-то конкретным: товаром, какими-то вещами, деньгами, все время одно меняем на

другое. Это такое общение, когда мы можем полностью отделиться от того, что мы отдаем другому.

- *А разве бывает иначе? Отдал и все — оно уже не мое. Да на базаре мне не обязательно общаться. “Товар — деньги” — и все!*
- Ну если уж вспоминать Маркса, то “товар — деньги — товар” — круговорот чего? А того, что можно обменять. Если отчуждение того, что у меня есть, невозможно, то я не могу обменять. “Не продается вдохновенье, но можно рукопись продать”.
- *Ага! Так Вы торгуете вдохновением?*
- В каком-то смысле да, Ваши возможности расширятся, но все-таки не благодаря волшебной таблетке, а совместными усилиями внутри специально построенной модели нашего общения. Все-таки консультирование — это не товар, а услуга.
- *Так в чем же разница? Что я покупаю?*
- Вы покупаете услугу по овладению некоторыми проблемными ситуациями в Вашей организации. Покупая товар, Вы не будете спрашивать у продавца: “А как я буду это использовать? Как применять?” Например, в аптеке часто вместе с товаром-лекарством Вы получаете и услугу — Вас консультируют по применению, хотя ответственность за то, какие будут результаты, у провизора аптеки не такая, как у доктора (тоже консультанта). И предмет нашего общения нужно еще специально выделять из Вашей жизни и работы — что-то, может быть, Вам не видно, что-то не осознано. Когда Вы обучаетесь потреблять данную услугу, она становится для Вас товаром, возможно, привычным, как какой-нибудь продукт.
- *Разницу между товаром и услугой я понимаю. Но вот Вы сами говорите, что у услуги есть такой существенный для меня недостаток, как привыкание, мы вот углубимся в мои дела, и у меня может появиться зависимость от Вас.*

- Если Вы научитесь пользоваться тем, что я Вам передам, то Вы не будете зависимы от моих консультаций. Если бы я учил Вас китайскому языку, то обмен все время был бы неравным — Вы бы не знали, куда я Васведу в конечном счете, даже если бы мы и расписали все в двустороннем договоре. На самом деле так и в любой профессиональной услуге, только профессионалы всячески искусно маскируют и преуменьшают эту зависимость. Как, например, программисты. А уж до обмена приобретающая сторона тем более еще не знает, как пользоваться тем, что она приобретает. А если бы я Вам предлагал знания, как преподаватель, не проводящий консультаций, то это был бы чистый обмен.
- *Ну это смотря какие отношения, как общаться.*
- Уверю Вас: любой профессионал не враг себе и никогда не изменит своему “классовому” интересу. Но одни предупреждают о “подводных камнях”, открывают какие-то неизвестные клиенту побочные эффекты, а другие думают прежде всего о сиюминутной выгоде.
- *Но и само общение тоже создает привязанность, человек просто привыкает делиться с кем-то своими переживаниями, заботами.*
- Не буду лукавить: это бывает. Но я с самого начала предложу такой контракт (и не только в формальном смысле, но и психологически), в котором мы оговорим, как будем проводить нашу работу, за которую не только я, но и Вы тоже несете ответственность. Кроме того, мы с Вами вместе проведем границу также и с психологическим консультированием (и с психотерапией).
- *А откуда берется технология нашего общения?*
- Технологию общения выбирает консультант в зависимости от уникальных свойств клиента и его ситуации. Когда консультант уходит, общение продолжается уже по новой структуре внутри организации.
- *И что же я получу в результате?*

- В результате клиент становится владельцем своей ситуации.
- *Интересно. Но какой ситуации? Ведь может быть ситуация, от которой я, наоборот, хочу избавиться, да и Вы, я думаю, не возьметесь за всякую ситуацию?*
- Конечно, сначала мы погрузимся вместе в ту ситуацию, которая для Вас ясна и Вы в нее постоянно погружены. Во всяком случае, эта ситуация кажется Вам ясной. Потом мы (опять вместе) из нее выйдем. Вы станете по отношению к этой *ситуации* *внешним руководителем*, а я — *внешним консультантом*. Снаружи нам легче будет посмотреть более объективно и выбрать следующую ситуацию, чтобы опять вместе погрузиться в нее. Это мы научимся делать синхронно с каждой ситуацией, это — как “вдох — выдох” — само по себе очень важное умение для руководителя. Но нам это нужно по большому счету для того, чтобы очертить Большую ситуацию — собственно объект тех изменений, которые Вы заказываете. Так Вам легче будет сформулировать свой заказ, и Вы при этом будете вполне контролировать весь процесс консультирования в целом. Мы просто с самого начала вместе расставим такие “вешки”, по которым потом будем определять, где мы находимся. То есть именно в эти контрольные моменты Вы будете видеть заказ в целом, и мы, углубляясь в этот лес, заранее будем знать, где “просеки”, через которые мы сможем увидеть друг друга.
- *Звучит обнадеживающе.*
- Ответил ли я на Ваш самый первый вопрос?
- *Какой?*
- Вы спросили меня, что такое консультирование.
- *Ах да! Я, знаете, общался уже с консультантами, аудиторами, но наши отношения строились на том, что по договору они разрабатывали какие-то изменения, и результатом их работы был проект. Хочется, пони-*

маете, оставить у себя папку с текстом — как говорится, сухой остаток...

- Вы общались с проектными консультантами, а они всегда разделяют проект и его внедрение. Вы платите отдельно за проект и в каких-то случаях за внедрение, если проектный консультант берется за это. Иначе проектный консультант не отвечает за внедрение своего же проекта.
- *А Вы какой консультант?*
- А я процессный консультант. Процессный консультант проходит вместе с клиентом по его ситуации, и они совместно ищут решение, удовлетворяющее клиента. Процессное консультирование — это вообще поиск выхода из сложившейся ситуации в другую, более благоприятную.

Комментарий ко второму диалогу*

Здесь мы сразу узнаем известный тип руководителя (встречающийся, впрочем, и среди консультантов), о котором еще чеховская героиня говорит: “Они хотят свою образованность показать и всегда говорят о непонятном”^{**}. Но в целом это радует и полностью соответствует одной из десяти классических заповедей клиента: “Узнать как можно больше о консультировании”. Такая любознательность воспитывает общую потребность пользоваться услугами консультантов, но, к сожалению, иногда она мешает процессу консультирования, если не востребуется реальной ролью клиента, а остается лишь праздным любопытством.

Поэтому нужно, чтобы оба — и клиент, и консультант — различали, к чему относятся вопросы о том, *что происходит* — либо

*Вы, конечно, поняли, что здесь действуют собирательные персонажи, представляющие целые группы с каждой стороны. Во всех диалогах “руководитель-клиент” — это группа руководителей, “консультант” — это группа консультантов.

**Чехов А.П. Свадьба. Сцена в одном действии. ПССиП в 18 т. Т.12—13, стр. 113.

на предприятии и в организации, либо между клиентом и консультантом. Только вместе они могут понять, что происходит в организации. Итак, *что происходит?*

Это самый главный вопрос всего процесса консультирования. И если мы говорим о процессном консультировании, то должны периодически вместе с клиентом на него отвечать, чтобы внести максимально возможную в данный момент ясность: где, в какой точке процесса, с каким результатом (впереди или позади намеченного результата) мы находимся, какое положение мы занимаем относительно заданной нами в контракте *системы координат*? И тут нужно вернуться назад, к началу процесса консультирования. Приняты в основном три точки зрения:

- 1) Спонтанные консультант-клиентские отношения — заключается контракт только в предметном слое отношений, психологические моменты даже не пытаются оговорить, критерии результата формулируются недостаточно четко или без прямого участия клиента, обе стороны сосредоточены прежде всего на предмете (и, как правило, оба работают в этом случае с организацией прежде всего как с объектом).
- 2) Рефлексивные консультант-клиентские отношения — контракт разрабатывается не только в предметном слое, но и в рефлексивном, то есть оговариваются параметры не только объекта, но и процесса, формулируются критерии результата (что такое “хорошо” и что такое “плохо” в данном заказе), устанавливаются рубежи (этапы), на которых консультант и клиент опять встречаются, когда они должны подвести промежуточный итог, определить *координаты своего движения* в процессе. (Такие отношения еще можно назвать дуплексными или несинхронными — по аналогии с чатом в Интернете).
- 3) Терапевтические отношения (но не в смысле психологической терапии, а в смысле организационной терапии) — также разрабатываются оба контракта и критериально-нормативное пространство, но здесь нет “этапов” как просек в лесу, как “дыр” в процессе, через которые клиент может время от времени видеть консуль-

танта — здесь такое открытое пространство постоянно. В идеале в таких отношениях клиент способен найти свою координату в процессе в любой момент, хотя, разумеется, нельзя любой момент консультационного процесса прагматизировать, то есть точно ориентировать относительно “прагмы” (цели, идеала, показателя) клиента. Это отношения на равных, в непрерывном *диалоге* (еще можно назвать такие отношения симплексными или синхронными по аналогии с обычным телефонным разговором), где нет никого и ничего кроме “Я” и “Ты” (“Мы” и “Вы”). И здесь можно много приобрести и много потерять, потому что ставки высоки.

Но можно мало приобрести и много потерять, если консультант “не заметит”, как в результате (в процессе) работы возрастает зависимость клиента (его организации) от консультирования в той или иной форме. Такой путь, несомненно, не перспективен для организационного консультирования и для оргконсультантов как класса (о психотерапии здесь нет речи). Однако клиент в таких отношениях чувствует себя свободнее.

Если мы сравним три типа консультант-клиентских отношений в процессном консультировании, то в первом (самом распространенном) часто бывает ощущение свободы и творчества. Но что касается *свободы и ответственности*, то здесь она всегда распределена неравномерно, и без рефлексивно-организационных процедур (независимо от личных качеств и доброй воли участников отношений) равенство (по крайней мере формальное) недостижимо. По отношению к преобразуемому объекту стороны вместе образуют активного социального инженера-прогрессиста, который в лучшем случае может получить “обратную связь” от объекта, но и представить себе не может (хотя неизвестно, кто больше — клиент или консультант?), что “объект” вдруг станет субъектом. И в рамках этого типа отношений, сколь широко они не распространялись бы в обе стороны — внутрь клиентской и внутрь консультантской организации, — сами организационные преобразования остаются лишь субъект-объектными и значит, в конечном счете недостаточно эффективными и надежными.

Второй и тем более первый тип легче осуществить на практике, а третий требует наивысшей квалификации от консультанта и,

кроме того, постоянного напряжения. Однако принципиально неправильным было бы предположение (часто неосознанное), что диалоговые отношения (третий тип) требуют от клиента особой подготовки, образования и пр. Сама по себе такая установка уже не позволит включиться в равноправный диалог. Да и проблема понимания процесса никуда не исчезает в любом типе отношений. Если же говорить об ответственности, то при первом типе отношений у клиента она выше, а у консультанта — ниже. При третьем типе — в терапевтических (диалоговых) отношениях у консультанта максимальная ответственность именно потому, что клиент получает максимальную и эффективную возможность участвовать в управлении процессом консультирования и организационной терапии. Но все-таки желание сравнить ответственность клиента и консультанта может быть реализовано только в правовых отношениях и в тех, которые можно формализовать. Однако мы можем сравнивать их ответственность, но что из этого получится?

В отношения клиента и консультанта могут вмешиваться любые факторы. Поскольку исполнителями (и преобразователями) любых ролей являются люди, возможны любые отношения и любые роли, независимо от того, знают обе стороны об этом или нет, осознают или нет и знакомы ли им роли и ситуации. Например, клиенту покровительствуют, помогают, лоббируют его интересы, берут всю ответственность на себя — и это уже *покровительствующие* отношения. Такой тип отношений характерен для мощной консалтинговой фирмы, которая занимает большую нишу в финансовом, аудиторском и другом обслуживании, когда у консалтинговой компании большие связи и ее высшее руководство действительно имеет большой политический и деловой вес в данном регионе. Зависимость клиента от консультанта заведомо заложена в ролях и отношениях, в местной организационной культуре. То есть в этом случае клиент даже не очень свободен в выборе консультанта. Чаще всего подобная ситуация встречается в обособленных регионах.

В журнале “Консультант директора” (№ 18 за 1998 год) была опубликована моя статья “Миф о клиенте”. Позволю себе привести цитату из нее: “Из всех отношений, которые складываются у клиента с консультантом, есть три наиболее важных функцио-

нальных отношения, выполнение которых составляет “золотое правило” консультирования:

- *сформулировать* заказ;
- *оплатить* работу или компенсировать труд консультанта каким-либо другим способом;
- *овладеть* и учиться пользоваться результатами.

Эти три минимальные обязанности клиента составляют неразрывную триаду, конституирующую заказ как организацию. Если хотя бы одна из этих функций не будет выполнена, тогда то, что произойдет между Консультантом и Клиентом, нельзя будет назвать консультированием или вообще работой. Если у клиента возникают сложности с выполнением этих функций или с их пониманием, то нужно, соблюдая первый из пяти принципов — снации и контроля отношений, — провести необходимые методологические процедуры и в конечном счете установить ясные обоим сторонам ответственные отношения. Принцип № 2 — ответственности клиента имеет две статьи:

1. За исполнение “золотого правила” из трех функций *отвечает клиентская сторона*.
2. Если эти три самые важные функции (кроме другой ответственности клиента) выполняются, но разными лицами (подразделениями) в клиентской организации, то клиент отвечает и *за организацию* этих лиц (подразделений) в единое целое, которое и станет после этого клиентской организацией в полном смысле. (Организация общения между теми, кто выполняет эти функции, и есть в данном случае организация клиента)“.

ДИАЛОГ ТРЕТИЙ

—

— *Так Вы — преподаватель МГУ?*

— Да. Но консультирование — моя основная профессия. Давайте лучше поговорим о Вашем концерне. Согласно нашей договоренности, я сегодня уже встретился с фи-

нансовым и коммерческим директорами, а также с руководителем службы персонала. Видел уже схему организационной структуры концерна в кабинете финансового директора — очень солидная схема. Там еще не созданные подразделения также обозначены. Из нее я узнал, что у вас есть еще несколько транспортных предприятий, имеющих большой парк железнодорожных цистерн, и несколько экспедиций. Вы перевозите довольно много не только своей, но и чужой сырой нефти и даже имеете одну нефтеперерабатывающую установку. Однако на схеме не обозначены ваши многочисленные филиалы. Аппарат управления больше напоминает холдинг. А форма концерна предусматривает большую степень самостоятельности филиалов и относительно большую децентрализацию.

- *Ладно, холдинг, концерн — это теория.*
- Хорошо. Так в чем существо задачи, которую Вы передо мной ставите? Обрисуйте сначала ситуацию. Что происходит? Что Вы хотите перестроить? И как к Вашим планам относятся Ваши ближайшие сподвижники? Есть ли уже наброски? Что это — проект или просто схема? Какие бизнес-процессы затронет эта реорганизация? Какие центры образования прибыли?
- *Мы хотим провести долговременное инвестирование и хеджирование. Сейчас экономисты готовят обоснование. Мы будем управлять концерном дистантно, используя оффшоры. У нас обширные планы по региональному развитию. Там есть девелоперы...Короче, нам нужна реорганизация, централизация и расширение хозяйственной самостоятельности наших филиалов. Что Вы можете предложить?*
- Сначала нужно разобраться в ситуации. Как Вы ее видите. Определить важнейших участников этой ситуации, векторы их движения. Если Вы хотите, чтобы Ваши планы реализовались, Вы должны определить круг заинтересованных лиц. Кто-то, возможно, будет против. Кого-то нужно нейтрализовать. Хотя идеально это никогда

не получается. Невозможно строить с чистого листа — есть живые фигуранты. Они уже здесь. Они действуют или бездействуют, но их невозможно сбросить со счетов. В Вашей структуре даже те, кто бездействует, тоже имеют свои вектора, которые создают какое-то напряжение, что-то сдерживают. Это большой параллелограмм сил...

- *Ну, это теория (машет рукой). Кабинетная теория, это для студентов. А я человек конкретный. Мне, пожалуйста (рубит рукой по столу), первое, второе, третье!*
- *Ну, давайте вместе структурировать... Если существует потребность в организационных изменениях, то, значит, она идет откуда-то изнутри. Во-первых, скажите, кому это нужно. Во-вторых, что именно нужно. Ну, хоть в первом приближении. И, уже в-третьих, можно говорить о средствах достижения этих целей. Вот если бы сюда принесли ту схему организационной структуры, которая висит в кабинете финансового директора, и мы с Вами вместе конкретно указали бы элементы структуры, которые нуждаются в преобразованиях...*
- *Это все теория!*
- *Где теория? Покажите. Там? (Показывает пальцем в дальний угол кабинета.) Так покажите! И тогда я повернусь и пойду в другую сторону. Здесь мы не можем говорить о предмете, пока не покажем на него. У Вас тут в кабинете нет схемы? Может быть, попросите принести схему из кабинета финансового директора?*
- *Нет, давайте отложим этот разговор... Вы разговаривали с руководителем службы персонала? Нам нужны консультанты по персоналу. Я думаю, несколько человек. И тренеры по менеджменту. Должностные инструкции совершенно не выполняются... (В сторону): Как вы все мне надоели, эти бесконечные преподаватели! Вам бы только свои теории усовершенствовать! Вам всем на самом деле плевать, что будет с моим концерном!*

— (*Консультант — в сторону*): Вместо того чтобы манипулировать мною, Вы могли бы мною управлять, причем открыто и с моего ведома. Как и своим концерном.

Комментарий к третьему диалогу

Сразу после знакомства (когда и консультант, и клиент уже знали кое-что друг о друге) клиент задает вопрос, который внешне кажется лишь признаком любопытства: “Вы — преподаватель МГУ?” Клиенты вообще часто интересуются жизнью консультанта. И тогда, когда им кажется, что они могут по отдельным фактам и репликам оценить профессиональный (и даже жизненный) опыт консультанта. И тогда, когда личность консультанта просто чем-то заинтересовала клиента. Причем интерес к личности рано или поздно порождает личные отношения, может сложно переплетаться с деловыми и предпринимательскими интересами клиента, что само по себе требует от них обоих самоконтроля и внимания ко всем сторонам их отношений.

Иногда развитие в той или иной плоскости отношений забегает вперед относительно другой плоскости (например, личное вперед делового). Чаще всего тогда происходит *перенос* — например, *клиент* вольно или невольно воспринимает консультанта не как реального, а как *другого* (из прошлого жизненного или профессионального опыта) — того, кто почему-то и чем-то запомнился и теперь встает перед ним вместо реального собеседника. Или, наоборот, *консультант* воспринимает клиента как похожего на тот случай, в котором консультант добился успеха, однако данный случай на проверку оказывается куда сложнее. Само по себе это может мешать, но в то же время не представляет угрозы для результата консультирования (рано или поздно они разберутся, где реальный собеседник). Ведь многие из нас пришли к своему консерватизму через неприятные случаи, ошибки или, наоборот, через удачи — культурная консервация собственного (или чужого) опыта создает наши стереотипы и архетипы. В конце концов, деловые отношения совершенно не обязательно индивидуализировать. Клиент не простит скорее непонимание индивидуальных особенностей своей организации (ситуации), чем непонимание своей собственной индивидуальности.

Серьезные сложности появляются тогда, когда возникает неконтролируемый перенос из личной в деловую плоскость отношений консультанта и клиента. Здесь мы рассматриваем случай, в котором клиенту даже не так уж важен образ консультанта, важнее его собственный образ (тут комментарии не нужны). Здесь консультант уже нанят (хотя задачи, которые перед ним ставят, еще не обсуждались и, похоже, не будут реально обсуждаться), и такие клиенты нанимают и притягивают к себе многих консультантов (даже своим друзьям они не могут объяснить, зачем им так много консультантов, однако это составляет значительную часть их работы и жизни). Важно, что у данного клиента есть архетип “преподаватель МГУ”, важны слова-приемы, заимствованные из business english и приобретенные русскую “одежду”: всякое “хеджирование” или “девелоперы”, действительного значения которых клиент не знает. В то же время консультант честно старается (коль скоро вопрос об оплате уже решен) нащупать площадку реальной проблемной ситуации, выяснить реальную потребность, сначала даже пытаюсь договориться о понятиях. Но это только “подкармливает” архетип клиента: “преподаватель спорит о понятиях”. Клиент сам выбирает плоскость идеального — наиболее яркий пример: *“Мы будем управлять концерном дистантно”*. И наш консультант не пытается вклиниться в этот “поток вдохновенья”, он дает клиенту высказаться и начинает строить свою “площадку” заново.

Консультант легко переключается с одного захода на другой, следуя свободному ассоциированию клиента. Но очередная “площадка общего понимания” опять отвергнута, получив самое тяжкое клеймо: *“Ну, это теория! (машет рукой)”*. Консультант делает глубокие “броски” внутрь территории клиента, предлагая не только язык, удобный для понимания ситуации, и понятия, которыми легко оперировать при обсуждении главного вопроса, без которого нельзя добиться общего понимания и создать общую реальность — вопроса “Что происходит?”, — но и сразу предлагает пути решения проблем. Однако клиент даже не пытается воспользоваться предлагаемыми ему словами для описания ситуации и вообще не собирается отвечать на вопрос “Что происходит в моем концерне?”. Но без этого нельзя сделать никаких выводов о реальности — общей реальности, об общем языке и адекватном понимании. Поэтому зададим более узкий вопрос, с

которого, пожалуй, и стоило бы начать наш анализ: “Что происходит здесь, в этой сцене, сейчас, когда разговаривают клиент и консультант?”.

Вы когда-нибудь задумывались о том, почему люди понимают друг друга? Существует масса объяснений: и почему понимают, и почему не понимают, и какие для того и другого необходимы условия. Начнем с формально необходимого общего языка. Даже если только его мы будем считать необходимым условием понимания, и тут нам придется вспомнить о *семантическом треугольнике*. Для того чтобы знак “работал”, нужна однозначная связь между тремя элементами:

- 1) именем (словом),
- 2) предметом, который оно обозначает,
- 3) значением или смыслом, который вкладывает говорящий в данное слово.

О слове и смысле спорить можно много, связи слов и смыслов между собой всегда многообразны и многозначны. Но существует простой способ установить, что именно мы (я и ты) называем данным словом и какое именно значение (концепт) это приобретает, когда мы данное слово употребляем. Такой способ способен пресечь любое словесное манипулирование и программирование — нужно не только говорить, но и *показывать*. По сути, именно этот способ используют чудаковатые мудрецы у Свифта, которые носят с собой мешки с предметами и вместо слов показывают их друг другу. Двое берутся за один и тот же предмет и, называя его, выясняют, в чем разница между словами, которыми они пользуются. В чем разница между значениями, которые они подразумевают, употребляя это слово. Можно показать пальцем, а можно движением, жестами, можно разыграть пантомиму или даже целую социодраму со словами.

Когда мы показываем, то достоверно указываем (как бы прикасаемся) на одно и то же, и это самый легкий путь для тех, кто действительно хочет найти общий язык. В данном случае консультант, став три раза подряд объектом манипуляции, резко “заземлил” слова клиента и предложил показать именно то, что тот называет теорией. Утратив такую мощную “дубинку”, клиент теря-

ется, даже не осознав глубину своего падения. Консультант, вероятно, совсем недавно научился визуализировать рабочие понятия и, как всегда бывает с новыми инструментами, еще не может рассчитать силу и скорость воздействия. Новый прием к тому же требует от собеседника большой спонтанности, образности и выразительности. И в данной ситуации общего языка собеседники не находят.

Понимание могло бы возникнуть и между этими собеседниками, если бы они начали рассматривать какую-нибудь ситуацию (случай, схему, проблему). Ее не стоит выбирать долго, важно хотя бы какое-то время вместе в ней побыть, стараясь не давать заключений, не утверждать цели и концепты, а *называть* какие-то предметы. Даже если нет согласия и по выбору предмета, может вдруг оказаться, что они говорят об одном и том же предмете (ситуации). И для выбора предмета также нужна конкретизация или (еще надежнее) визуализация. Хотя консультант энергично борется с сопротивлением клиента, который по той или иной причине отрицает существование реально волнующих его ситуаций, он несколько торопится “залезать” в предлагаемую им ситуацию (предмет), не получив обратной связи от клиента. Перегородка между двумя слоями разговора — текстом и подтекстом только утолщается, и клиент уже вообще никак не связывает свои действительные сложности, свои самые трудные ситуации с приходом консультанта.

Таким образом (можно сделать лишь вероятный прогноз), данный клиент вряд ли способен выражать свои проблемы, артикулировать (не путать с “формулировать” — это как раз он может и даже слишком гладко) состояния своего предприятия, погружаясь в ту или иную ситуацию, выносить что-то консультанту как наводку для поиска. Даже если бы клиент только озвучил свои перемещения от смысла к смыслу, консультанту легче было бы сформулировать предметное поле, предложить площадку для первой Встречи. В приведенном диалоге странным образом поднимается вечный вопрос, бесконечная присказка-отговорка консультантов: “Клиент не знает, чего он хочет!” — что, как ни удивительно, является лишь другой крайностью избитого лозунга “Клиент всегда прав!”

“Но, — спросите вы, — как же он вообще управляет своим концерном, если не в состоянии видеть свои ситуации в целом, не может сделать выбора, да еще и отталкивает от себя умных людей?” И раз уж вы нарушили молчание в зрительном зале, зашевелились и другие зрители:

“Ну положим, — скажет *консультант*, — умных он много видел, да он и сам пока без них не пропадает, поэтому и может себе позволить с консультантами поразвлекаться. Да не нужна ему вообще наука, не надо слушать эти бредни с наукообразными англицизмами!”

Психолог скажет: “Почему вы, собственно, решили, что клиент должен сразу раскрыть все карты, схемы и всю душу? Я думаю, что здесь проблема базового доверия. Этот руководитель сам раньше оказывался объектом чьих-то манипуляций. Скорее всего, в раннем детстве...”

“Пусть сначала определится в своих потребностях, — перебивает его *руководитель*, — выберет какие-то акценты, решит, что для него важнее, а потом уже приглашает консультантов”.

“Ну что вы все набросились на бедного клиента? — скажет *владелец* консалтинговой компании (а, может быть, и председатель клуба консультантов), — он и не обязан рассказывать так, будто защищает дипломный проект. Консультант должен иметь опыт, интуицию, схватывать ситуацию на лету. А если так пойдет дело, встреч будет все меньше и клиенты вообще забудут о консультантах. Нужно не просто напоминать о себе, а систематически (особенно в игровой или защищенной, например, выставочной атмосфере) приглашать директоров, рассказывать о своей работе, приводить примеры (кейсы) и приглашать их к равноправному диалогу. В таких диалогах будет вам и ваше “здесь и теперь”, и конкретность, директора никто не будет поправлять, он спонтанно и выскажется. Это просто необходимая *внезаказовая* деятельность консультанта. Если из двадцати таких встреч одна приведет к заказу, я буду считать это прекрасным результатом!”

“Смотрите-ка: такой маленький диалог вызвал столько толков и такой большой комментарий!” — добавляет Роман Золотовицкий, взявший сегодня на себя роль ведущего.

Психолог: Это потому, что он оказался слишком эмоционально насыщенным. Каждый из них хотел прежде всего самореализоваться (ведь это первейшая потребность по Маслоу), а не договориться. Анализ показывает, что клиент патологически не верит, что кому-то вообще до него есть дело, не верит в искреннее желание ему помочь. Ну и, с другой стороны, конечно, идеализирует свой менеджмент, возможности преобразований, дистантного управления и т.д. Консультант же со своей стороны просто слово не дает ему вставить, а данный клиент — личность сложная и неуравновешенная...

Руководитель: Ну я-то сразу понял, что дела у них не будет, а только разговоры да пикирования всякие. И вообще непонятно: зачем он консультанта-то приглашал?

Владелец консалтингового бизнеса: А любопытно все-таки. Я посмотрел по-новому на консультант-клиентские отношения! Сколько еще барьеров между клиентом и консультантом! Каждому консультанту нужно специально, *вне заказа*, популяризировать как свои собственные услуги, так и услуги всех консультантов, — это наш общий классовый интерес. Надо проводить специальные встречи клиентов и консультантов, где не будет место манипуляциям.

Консультант: Правильно! Только вот как я ему покажу свою работу без конкретного материала? На пальцах, что ли?..

Ведущий: Ну что же? Разговор превращается в самостоятельную социодраму, и мне кажется, что я, как режиссер организационного театра, ее уже вижу. Главный нерв, самая интересная линия для всех нас, конечно, это линия отношений *руководителя и консультанта*. Но их Встреча может опять не состояться, если они так же, как и персонажи этого диалога, будут переносить друг на друга свои домыслы и в довершение всего скрывать эти домыслы не только от собеседника, но и от себя самого. Видите: они только в самом конце воспользовались таким социодраматическим средством, как реплика в сторону, — выпустили свои подтексты, внутренние голоса наружу. Представьте, что не только мы, зрители, но и те, кто находится на сцене, услышали то, чего никогда не говорят вслух в жизни. С этого места разговор пойдет по совершенно новому витку спирали, с привязкой к конкретным ситуациям, а

потом событиям. Когда они окажутся в одном и том же событии одновременно, у них появится общее “здесь и теперь”, то важнейшее *событие* (которое они тщательно выберут) можно будет проиграть в разных условиях, с разными акцентами и смыслами. Тогда самому несговорчивому клиенту, который вообще ничего не захочет формулировать, останется только показать пальцем в нужной сцене в нужную сторону — там пространство уже будет мерным, прозрачно символическим — в ту сторону, куда, по его мнению, должны быть направлены изменения. Сначала в данной сцене, в выделенном им самим событии, потом в череде событий, в целых организационных процессах. *Социодрама* в том и заключается, что в ней больше показывают, чем рассказывают. Но теперь она становится уже инструментом изменений. Впрочем, с этими героями, с этими характерами, нам пришлось бы изрядно повозиться, чтобы они дошли до общей реальности, а тем более до совместных действий.

(Консультант пытается что-то сказать, но ведущий машет ему рукой в знак несогласия и показывает на сцену, куда уже вышли исполнители ролей четвертого диалога и ждут сигнала социодраматурга.)

ДИАЛОГ ЧЕТВЕРТЫЙ

- ...Ну чему Вы меня можете научить, если я уже заработал миллион долларов и без всяких там консультантов! Как можно вообще научить тому, чего сам не умеешь?
- Во-первых, учить я Вас не собираюсь. Если Вам нужны какие-то знания, то Вы всегда можете сказать, что именно Вам нужно. А вот для того, что бы заработать миллион долларов, одних знаний недостаточно. Ваше личное достижение, Ваш след в этой жизни уникален и неповторим, даже если бы Вы были отпетым неудачником. Этого нельзя повторить. Будь я миллиардером, я при всем желании не смог бы Вас научить, хотя теперь это часто обещают популярные книжки и тренинги. Передать можно только опыт, да и то не всякий. Я как кон-

сультант специально учился аккумулировать опыт российских предпринимателей (как лучших, так и худших) и применять его в совершенно другой организации, с другими людьми и проблемами и т.д. Ну и, наконец, такой простой пример: врачу ведь не нужно болеть, чтобы быть хорошим врачом.

— *Я и не болею. Зачем мне врач?*

— А я и не говорю о Вас. Ваша организация — Ваше детище, и Вы вложили в нее много всего (кроме денег) и сумели с ее помощью заработать свой миллион. Ваша организация изменилась. И теперь Вам, может быть, и не очень хорошо видно изнутри, что стоит поменять, чтобы заработать еще больше. А кроме того, изменилась и внешняя среда, ситуация в стране: эпоха “быстрых денег” закончилась, и теперь для того, чтобы заработать каждый доллар, нужно гораздо больше усилий. Да и вообще на старом багаже знаний, навыков и технологий далеко не уедешь.

— *Гм... А как я смогу оценить результат Вашей работы? Сколько я заработаю с Вашей помощью?*

— А как узнать, например, сколько именно Вы затратили, чтобы получить свой миллион? Всегда нужно соотносить затраты с результатами. Ведь Ваш успех можно измерить по-разному: и деньгами, и престижем, и статусом в обществе и в компании друзей, и толпой людей, которым Вы сделали что-то хорошее, и благотворительностью...

— *Да, таких людей много, письма пишут, меня знают... А во все это хозяйство я вложил много, очень много, если все считать...*

— Так все посчитать и невозможно. Точнее говоря, не все можно посчитать. Например, Ваши собственные силы и навыки, опыт, иногда горький. Теперь можно оглянуться, посмотреть спокойно на все Ваше хозяйство и осмыслить: получается ли из него единое целое? На что нужно срочно обратить внимание? Куда нужно срочно

вкладывать силы и капиталы, готовить и рассчитывать новый проект? А где можно найти себе замену?

- *Да, пожалуй, это нужно. Правда, оглядываться некогда. А иногда и некуда.*
- В этом случае моя роль заключается в том, что я заглядываю в разные места Вашего хозяйства, разговариваю с руководителями, что-то измеряю и разрабатываю проект, у которого некоторые параметры, конечно, можно оценить в стоимостных показателях. И тогда, принимая решение, Вы сможете ориентироваться на конкретные расчеты (может быть несколько вариантов) — там, естественно, будет и планируемая прибыль, и сроки окупаемости, и условия кредитования, и пр.
- *Но у меня есть свои экономисты, и я ими доволен. Что Вы можете мне предложить?*
- Когда я готовлю проект как проектный консультант, я собираю воедино не только все факторы, все составляющие этого проекта — ресурсы, связи, расчеты, структуры, сроки и так далее, но и людей — разработчиков и исполнителей. Я заранее могу как бы проиграть, “отрепетировать” все неувязки между людьми, все “дыры” между работниками и возникающую отсюда безответственность, заранее отрегулировать возможные конфликты при внедрении проекта. И, конечно, заранее посмотреть, какие возможны конфликты между старым и новым и между старыми и новыми.
- *Но ведь я сам их связываю.*
- Да, разумеется! Но у слова “связываю” есть и второй смысл — “ограничиваю”. В каких-то случаях это нужно, а в каких-то (и особенно в новых проектах) губительно для нового начинания. С одной стороны, Вы для них — главный источник понимания нового проекта, Вы — его настоящий и главный автор. С другой стороны, Вы без моего участия не услышите очень важной обратной связи о тех вещах, которые Вашим подчиненным говорить Вам либо невыгодно, либо боязно.

- Да, так Вы свяжете их и уйдете, а я что же — должен каждый раз Вас вызывать, когда мне нужно потянуть сильнее те или иные “вожжи”?
- Так я Вам передам все бразды и все секреты. (В сторону: Хотя не знаю, все ли секреты?)
- Точнее говоря, у Вас останется проект вместе со слаженной, сработавшейся командой по его реализации. Вы сами сможете убедиться в этом еще в процессе моей работы. Но я Вас должен кое о чем предупредить.
- О чем же?
- О том, что в Вашем положении (как я это чувствую уже сейчас) очень часто у заказчика возникает большой соблазн разработать несколько проектов или параллельно заниматься новыми проектами. И это действительно очень увлекательно! Но самое главное, что в этом случае проекты часто теряют внимание первого лица или конкурируют не совсем честно, то есть их толком и не сравнивают. Вот сейчас этот проект так захватывающе привлекателен, но благодаря работе над ним высветились новые возможности — и старый проект бросают (даже если он близок к завершению) и все силы отдают новому проекту.
- Да, так, пожалуй, бывает. Но ведь в России иначе нельзя. Постоянно кто-то дышит в затылок. Особенно сейчас, когда передел закончен. Нужно каждую минуту менять лошадей. И сплошные преправы! Раздумывать некогда.
- Ну на этом-то экономить — значит заранее сдаться.
- На чем?
- На думании. Если все время судорожно латать дыры, то постоянно плетешься в хвосте у собственных ошибок, а не впереди собственных планов... Вы столько лет стремились к свободе, к собственному делу, столько планов, столько надежд! И вот, наконец, Вы — хозяин своего предприятия и своего положения. Именно теперь, когда

созданный Вами корабль вроде бы уже хорошо слушается руля, именно в этот момент оказаться в ловушке собственных иллюзий и всего того, что создал, в зависимости от своих подчиненных? А хочется все бросить и опять на простор свободного поиска, ведь правда?

- *...Похоже на то. И ведь все они, нет, пожалуй, только самые приближенные — правая и левая рука, ну и еще пара человек — они все это прекрасно чувствуют, они меня знают как облупленного и прекрасно используют мою тягу ко всему новому и знают, как я ненавижу заниматься рутинной!*
- Вот теперь-то самое время разграничить “Я” и “Мои организации”, то есть разработать четкую структуру и ее придерживаться. И для того чтобы не вкладывать столько сил и здоровья, не чувствовать любой поворот как сугубо личную коллизию, и для того чтобы четко знать, сколько именно дала та или иная структура, тот или иной проект и сам тот руководитель, который лично за это отвечал. Но Ваша организация будет и Вашим зеркалом, она сразу отражает все Ваши ошибки, и если отделить окончательно Вашу личность от того, чем Вы руководите, то картинка будет всегда объективной, но не всегда приятной. Получается, что теперь не они Вам будут подыгрывать, а Вы с ними будете сыгрываться.
- *Так Вы и со мной репетировать будете?*
- Нет. Скорее не репетировать, а разыгрывать, разогреваться вместе с Вашими ближайшими подчиненными, пробовать на модели, на небольшом риске, в игре, в защищенном пространстве.
- *Защищенном от чего?*
- Защищенном от душевных и материальных потерь. И если Вы захотите, то используете мою игровую площадку и нашу игровую модель для проверки самых смелых предположений, планов, мечтаний. И мы сможем прове-

рять наши проекты на любых перипетиях и прихотях рынка.

- *А то, что Вы мне предлагаете, тоже проект, который можно проверить и посчитать?*
- Уточню: расчетные параметры должны быть у каждого проекта. В том числе и нашего с Вами проекта. (Может быть, мы его назовем проектом реструктуризации?) И чем лучшее он будет подготовлен к реальности и проверен в самых жестких условиях, тем надежнее и оценка. Но это в том случае, если я буду Вашим проектным консультантом.
- *А какие еще варианты?*
- Я могу быть или консультантом по проекту, или консультантом по процессу — одно из двух.
- *В чем же разница?*
- Если я консультирую по проекту, то Вы выбираете, какие проекты Вы вносите в объект нашей работы, я за них берусь и беру на себя обязательства в рамках этих проектов или ситуаций и все вместе мы называем проектом, со всеми его расчетными параметрами. Если я консультирую по процессу, то объектом по-прежнему может быть все что угодно, но мы взаимодействуем внутри непрерывного процесса Вашей работы — Вы сможете его прерывать в тех местах, которые мы заранее оговорим (естественно, в соответствии с оплатой). Во втором случае я не могу предоставить расчетов, ибо в нашем договоре основная единица измерения — не проект и его части, а время, в течение которого Вы меня используете (я обычно предлагаю дни, а не часы) с максимальной для Вас выгодой.
- *В этом случае Вы предлагаете себя в качестве постоянного работника?*
- В обоих случаях я буду Вам более интересен в качестве внешнего консультанта, с которым Вы на равных все будете обсуждать, даже если он случайно проговорится, что у него пока еще не накопилось миллиона долларов...

Комментарий к четвертому диалогу

Все мы знаем, что современный российский бизнесмен должен быть жестким, прагматичным, сухо выделяющим из окружающей жизни и окружающих людей только то и только тех, кто может принести ему и его предприятию пользу. Это — архетип. Значит, каждый из нас (не обязательно консультант) невольно соотносит реального предпринимателя, собственника, директора с этим стереотипом. С этого начинается знакомство.

Если вы бизнесмен, то вам волей-неволей приходится ощущать на себе этот стереотип, который переносят на вас все окружающие. Ведь это миф, поэтому-то он так живуч и прочен. Действительно, вам приходится *собирать* воедино такое количество факторов Дела, предприятия, проекта, собирать людей в слаженную группу, а то и собирать несобранных и безответственных, что тут любой человек станет жестким, когда на вас лежит *ответственность* за все предприятие в целом. Чтобы все нормально работало, нужно все время быть *внутри*, стягивать воедино все факторы: людей, ресурсы, отношения, связи и прочее, чутко воспринимать все, что происходит здесь и теперь, в данной ситуации, за которую вы отвечаете. Это как *вдох* полной грудью. Это постоянный вдох, постоянное погружение, постоянное напряжение.

На Востоке, например на Тибете, в горах около каждого храма стоят два дракона: один из них в состоянии вдоха, другой — в состоянии выдоха. Один из них охраняет храм от злых духов, а другой — отдыхает (попробуйте угадать, какой из них охраняет). Здесь же нас интересует аналогия: вдох — это погруженность в ситуацию, выдох — это выход из нее, что, разумеется, всегда сопровождается неизбежным снятием с себя ответственности, “приглушенным” восприятием всего, что в этой ситуации продолжает происходить. Выдох, естественно, означает менее обостренное восприятие.

В то же время оно позволяет увидеть важные обстоятельства, которые раньше не были видны именно в силу вашей погруженности. Представьте: вы — в кругу *дружески* (!) настроенных партнеров и руководителей, двигаетесь внутри небольшой толпы, где ваши подчиненные реагируют *сразу и точно* на ваши указания,

где они говорят вам *правду* и точно передают информацию для вас от других подчиненных, которые работают во втором слое, на удалении от вас. И при этом все видят и слышат вас без искажений, без посредников. Вы же имеете полную свободу передвижения и выбора (с кем работать, к кому обращаться). Предположим также, что вы совершенно не зависите от их выбора (просто в силу вашего особого статуса). Посмотрите на это как бы сверху (со стороны): вот вы в центре и вокруг вас ваши люди — кто-то на расстоянии вытянутой руки, кто-то дальше, кто-то повернут к вам лицом, кто-то боком. А вы все время в движении, то с одним сближаетесь, то с другим, то вы сами “гоните волну”, то источник активности какой-то другой. В человеческой сети вокруг вас происходят вполне естественные волнения, колебания, переносы, — и вы просто не в состоянии уследить за всеми потоками, вы не видите, как отзываются ваши слова и чем они становятся при передаче, вы не видите, что у вас за спиной.

Раз уж вы “выдохнули” на минуту из себя ситуацию, то посмотрите повнимательнее на этого человека, постарайтесь взглянуть отстраненно: это — *руководитель*, что в большой степени определяет все отношения к нему и все отношения его к другим (остальные, особенно “западные” названия для статуса этого человека, расплывчаты в российском контексте). Здесь не видны его имущественные или политические позиции; глядя на него, лишь приблизительно можно сказать о его образовании, знакомстве с научным менеджментом, о том анализе и планировании, которые он делает, когда остается наедине с собой. Здесь мы видим его в работе, а работа его вся на виду, на девять десятых она складывается из общения, вся состоит в отношениях, которые получаются в процессе общения. Иначе мы не увидим его здесь, среди такого количества деловых людей, в самой гуще ожиданий, чувств, событий и главное — *внимания*. Не будем упрощать до примитива его статус, называя его “успешный лидер”. Ничего подобного.

Невозможность вникнуть во все ситуации еще больше подстегивает ревностное отношение к своему статусу, что никак не способствует его адекватной оценке, адекватному восприятию себя в группе. Причем это особая группа, состоящая из людей, в той или иной степени зависимых от вас. Здесь, даже среди друзей,

так легко возникают искажения, а именно в вашей *управляющей группе* (это название намного удобнее на русском, чем “управленческая команда”) вы кровно заинтересованы в истинном отражении того, что вы делаете. Входя в их ситуацию, вы делаете ее своей, но далеко не всегда все участники ситуации для вас — свои, лояльные к вашей организации, к тому, что вы несете, однако они могут надевать на вас маску “успешного лидера”. Как стать независимым от этого группового влияния, от эффекта замкнутой групповой реальности?

Честно говоря, это невозможно. И не потому, что стремление к успеху “ослепляет” любого человека. А просто потому, что нельзя повлиять в одну сторону: если А влияет на Б, то в конечном счете и в этот же момент Б влияет на А. Вы зависите от них, они зависят от вас, равновесие невозможно. Но все же вы имеете более высокий статус, чем они. В чем? Не такой уж простой вопрос (все равно что спросить: “Почему* вы — богатый?”). “Лидер” — такая же абстракция, как и “успех”**. Внимание нельзя привлечь навсегда, оно колеблется каждую минуту: вот видите, тот человек рассказал удачный анекдот — и все сразу повернули к нему головы. Значит, он звезда, но только на эту минуту.

Все отношения везде и всегда — двусторонние, пусть и не взаимно чувствующие, они всегда содержат в себе конфликт (слово “конфликт” — само по себе совершенно пустое). В конечном счете, все со всеми связаны. Именно поэтому всеобщее равенство невозможно:

Равенство, брат, исключает братство.

В этом следует разобраться.

(Иосиф Бродский. Поэма о пролитом молоке)

В конечном счете, все (статус, ситуация) определяется спонтанными выборами тех, кто оказался вместе с вами в одной (неважной чьей) ситуации. Однако выявить всегда скрытую структуру спонтанных выборов легко только в ситуации с анекдотом, в организационных ситуациях для этого необходима *социомет-*

*В этом “почему” больше лукавой описательной науки, чем в самом факте. Только “факт” этот вполне субъективного свойства.

**Смешно вспоминать столь часто встречающуюся нынче рекламу учебно-тренинговых курсов, где учат “на лидера”.

рия. Но главная задача социометрии — не выявить статусы (это типичное заблуждение тех, кто увлечен количественным статусом), а помочь всем в группе установить действительные (то есть действительно им нужные) дистанции. Социометрия смягчает противоречие между тем, что явно, и тем, что скрыто, помогает найти компромисс между спонтанностью (которая есть всегда, но почти всегда не видна) и свободой, между стремлениями общаться на равных и общаться близко. Поэтому самое точное определение социометрии — *мера общения*.

“Вдох”

Чтобы “держать руку на пульсе” собственного Дела или предприятия, вы должны все время искать “щели” между областями ответственности, которые покрывают ваши подчиненные. Выявляя ситуации, за которые никто не отвечает, погружаться в них на какое-то время самому, своей собственной ответственностью (пусть только на момент) и потом передавать кому-то из ответственных и подчиненных. И если вдруг с этой ситуацией будет что-то не так, придется опять (пусть на какое-то время, пусть через кого-то, пусть в изложении другого подчиненного) вникнуть в эту ситуацию или в другую, которая неожиданно сама собой образовалась. Что ж, такова жизнь. Чтобы быть уверенным в том, что не будет провала в известных вам ситуациях, вы должны своим собственным чутьем вдохнуть “аромат” ситуации, ее *подлинность*. Конечно, почти каждый руководитель понимает, что число таких ситуаций всегда растет с фантастической быстротой — стоит только погрузиться в одну из них, как невесть откуда появляется другая, а тот, кто “сверху”, отвечает за все. Чтобы не раствориться в этом море, руководители придумывают (или вычитывают из книг) массу приспособлений, которые условно можно разделить на два вида:

- 1) делегирование специальной ответственности;
- 2) делегирование целостной ответственности.

В первом случае ответственность делится по предмету — в одной и той же ситуации один отвечает, например, за финансы, другой — за транспортировку (поэтому таких руководителей называют функциональными). Во втором случае ответственность в

принципе не сводится к предмету и не может быть *суммой* предметов, это ответственность за целое, можно сказать, личная ответственность. Отношения таких руководителей (по традиции, введенной А. Файолем, их называют линейными) носят совершенно другой характер. Здесь всегда неизбежно личностное наполнение, взаимное напряжение, много уровней отношений, независимо от их индивидуальных особенностей и от того, кто из них выше. Здесь должностными инструкциями, положениями о подразделении и проектными расчетами не обойдешься. Оба руководителя знают, что предметные специалисты (функциональные руководители) “прикроют” их только в отдельных местах в рамках своего предмета. Они оба отвечают за целое, только целостная ответственность одного является частью ответственности другого.

Если мы не будем здесь брать более простой случай — двух линейных руководителей одного уровня, то обратим внимание на то, что высшему руководителю не всегда выгодно устанавливать для нижестоящего сугубо формальную ответственность. Например, только ответственность за показатели прибыли или рентабельности, отнесенные ко времени. Часто это дает избыточную (в глазах хозяина) самостоятельность нижестоящему, а вживление в их отношения других показателей быстро их формализует и высушивает, что абсолютно неприемлемо для подавляющего большинства современных российских руководителей. Специально-предметные “вставные челюсти” (равно как и премудрости “регулярного менеджмента”) вовсе не гарантируют возможности ухватить скользкого и изворотливого нижестоящего руководителя, равно как и изворовавшегося. И клятвы, выраженные в однозначных расчетах, часто не сбываются, либо придают проекту хоть и интересный, но неуправляемый характер.

В этом смысле *проектный консультант* находится в том же положении по отношению к проекту, что и нижестоящий руководитель, но тут уж никуда не денешься — у проекта должны быть расчетные показатели по каждому предмету (финансы, ресурсы, логистика и пр.), на то он и проект. В таком случае отношения консультанта и клиента могут быть психологически “на равных”, но по ответственности — как “часть — целое” относительно ограниченного проекта с целостным делегированием (это уже почти наемный менеджер). И тут руководителю нужен только “вдох” — погружение в проект, в ситуацию проектирования.

Здесь надо признать, что отдельному консультанту и интереснее (как и менеджеру), и выгоднее, чтобы заказчик “вдыхал” все глубже и глубже. А вот для заказчика-руководителя самое оптимальное — “вдохнуть” побольше разных ситуаций одновременно, не погружаясь глубоко ни в одну из них. То есть, коротко говоря, “дышать” чаще*.

“Выдох”

Здесь самое время вспомнить о том, что сама атмосфера ситуации имеет еще и собственную втягивающую силу, особенно если она удовлетворяет какие-то потребности руководителя, компенсирует его комплексы, чем-то просто радует и бодрит. Руководитель чувствует разогрев, влечение к своей, может быть, даже *любимой* ситуации издалека, когда он еще занят другой, менее значимой ситуацией. Так, западные бизнесмены, как правило, не замечают, как “читают” российскую ситуацию западными понятиями. Оно и понятно. Непонятно, когда вполне российские бизнесмены (как они себя называют) ведут себя в России как на Западе, или как в учебнике менеджмента, или в России как в Москве, хотя иногда дорого платят за свои иллюзии.

Давно напрашивается вопрос: а может быть, не “вдыхать” так сильно столь многие сложные ситуации, не растворяться, не тонуть в бесконечных подробностях предметных частных ситуаций? Но именно потому, что у каждой ситуации есть свой “аромат” (см. предыдущий абзац) руководитель и втягивается, совершенно не осознавая, что же именно его туда так затянуло. И тут самый сильный резон — быть выше предметной ситуации, видеть дальше — да это и не только резон. В России давняя традиция — смотреть широко, мыслить стратегически (не случайно стратегический менеджмент так привлекает российских предпринимателей и слушателей западных бизнес-школ). В нашем мышлении вкус к новизне, к инновации просто заложен априорно, “идея” бывает важнее *материала* ситуации (в этом смысле экономический материализм Запада — тоже идея, и в этом идеа-

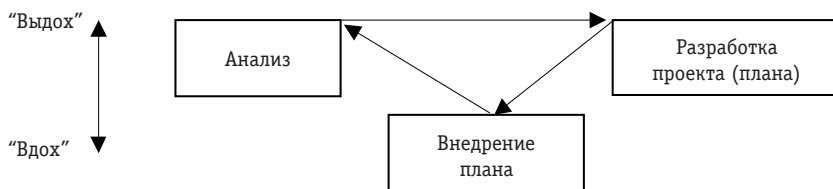
*Здесь тоже нужна мера общения, но уже между руководителем и консультантом, что в свою очередь помогает отрегулировать меру погружения.

лизме сливаются в апофеозе научного мышления западные “гуру” менеджмента и российские их последователи).

На рисунке показаны первые шаги погружения консультанта в организационные ситуации (как он их выделяет). Невооруженным и необразованным глазом видно, что все эти ситуации сами собой выстраиваются в пирамиду из нескольких уровней. И не надо строить систематизированных конструкций, связывающих в единую теоретическую систему все ситуации, а также пирамиды из многих уровней вашей действительности. Ведь реально каждый из нас живет одной ситуацией “здесь и сейчас” (я имею в виду *всем своим существом*, а не только лишь мышлением или только чувствами) и может видеть еще одну, другую (как “Я-ситуация” и “ТЫ-ситуация”). Руководитель (как и всякий человек) живет во множестве ситуаций одновременно, но их можно было бы сконцентрировать на двух полюсах — экстремумах, реально доступных индивиду. Он может постоянно сохранять полную погруженность в две ситуации (“держат” их): условно назовем их “микро” и “макро”. И мы не знаем, какая из них для него “здесь и сейчас”. Макро-ситуации, однако, очень провоцируют мыслительные построения, многоуровневые сортировки и систематизации ситуаций. Такой “вдох” может затянуться и породить особую потребность, особый перенос, особый идеализм во взгляде на макро-ситуации. В таких случаях руководителю уже и не хочется “копаться” в микро-ситуациях. Можно спорить о том, должен ли руководитель всегда спускаться на предметный уровень, чтобы не терять контроль над своим предприятием (многим российским собственникам, например, трудно дышать в пространстве юридических и финансовых отношений). Но определенно, “выдох” нужно уметь делать вовремя* — и для того чтобы сохранить руководящий горизонт, и для того чтобы просто не увлечься одной “птицей Феникс”, когда есть другие, и для того чтобы не потерять свое “я” собственника, точнее, хозяина.

Через многие учебники менеджмента просвечивает его базовая схема (если взять ее в чистом виде) — вечный треугольник научного разума:

*Невольно вспоминается знаменитая фраза Сеченова: “Лучший отдых — смена деятельности”. Здесь хочется порекомендовать руководителю: “Почаще меняйте ситуацию — и в работе, и в жизни!”



В идеале он представляется замкнутым циклом. Впервые рациональный треугольник очерчен Норбертом Винером в его первой статье о кибернетике. Очень часто многие авторы просто априори подразумевают его в организации, в организационных преобразованиях, в мышлении руководителя. И вследствие таких представлений об организации, мышлении и преобразованиях специалисты, проектные эксперты и процессные консультанты в подавляющем большинстве случаев вольно или невольно используют ту же схему для организации своего собственного действия (а консультант, более тесно связанный с наукой, естественно, стремится к рациональному треугольнику намного сильнее). Так или иначе, руководитель, почти независимо от уровня его образования, обычно стремится сохранить в своих действиях логику материального и идеального: *анализ действительного и планирование желаемого* (что обычно и проблематизируют игротехники и инноваторы). Внедряя планы, неважно, свои или чужие, руководитель погружается в действительность “микромира” данной предметной ситуации уже не просто так, а с проектом (что тоже накладывает отпечаток на его восприятие действительности). И уж конечно, *внедрение* — это “вдох”, погружение в ситуацию. Анализировать, не выходя из ситуации, вообще невозможно.

Чем более “закручен”, погружен в реальность актуального предпринимательства данный руководитель, тем труднее ему отрываться от этой реальности (пусть и трудной, но родной) и выходить из ситуации для анализа и проектирования, боясь за это время потерять свои позиции в актуальной ситуации. И активно работающий руководитель вынужден крутиться в кругу той же ситуации (группы ситуаций), не успевая выходить и анализировать (уж про рефлексю тут и говорить нечего) и оставаясь, по сути, все время в затяжном вдохе.

Не будем здесь говорить о вреде для здоровья руководителя, обратим внимание на менее очевидное — *здоровье организации,*

которое зависит не только от подвижности и взгляда руководителя (или от “подвижности” норм), но и от жесткости связи между “желаемым” и “действительным”. Чем ближе активный (руководящий, консультирующий, влияющий) элемент к пассивному (воспринимающему, означаемому) элементу, тем “здоровее” организация. И вообще: чем ближе по своему содержанию и форме цикл организационных изменений к жизненному циклу фирмы, тем ближе формально-целевая структура руководителей процесса (проекта) к живой неформальной структуре тех же людей, которая определяется только спонтанными выборами и ничем другим*. Чем больше разница между этими структурами, связывающими одних и тех же людей, тем больше внутреннее напряжение организации, и наоборот.

Процессный консультант особое внимание должен уделить очерчиванию объекта организационных изменений (совершенно необязательно в виде проекта), причем он заинтересован именно в неформальном, действительном погружении в объект, в проблемы клиента, он больше зависит от прямых отношений с клиентом. Объект отграничивается, выделяется не через предметные, специальные или проектные рамки, а именно ситуативно. Собственно говоря, процессный консультант не работает как инженер с объектом преобразования, а может что-либо изменить, только находясь *внутри* процесса, используя не субъект-объектные, а только субъект-субъектные отношения, проходя вместе с клиентом “локоть к локтю” весь процесс преобразований. И поэтому рамки заказа очерчиваются *постепенно*, *сообразно бизнес-процессам*, а не процессам мышления (и проектирования) руководителя. Здесь нет фиксированного проекта на “испытательном стенде”. *Локализация* объекта, на котором проводятся изменения, не обязательно очерчивается в физической, финансовой или юридической структуре четкой границей. К тому же российская действительность мало располагает к “стендовым” испытаниям проектов, впрочем, как и к свободному выбору между проектами.

Так постепенно от ситуации к ситуации консультант и клиент вместе входят в каждую ситуацию (хотя бы немного) и вместе

*Якоб Морено называет эту скрытую структуру социометрической матрицей любой группы и сообщества.

выходят (“вдох — выдох”), очерчивая объект и формулируя задачу, пока не сформулируют до полного заказа. И только тогда консультант может быть уверен, что заключает договор с *внешним* клиентом. И только тогда сам консультант может считаться по-настоящему *внешним*. Таким образом, понятие “внешний консультант” не только имеет статусный смысл в карьере консультанта или консультационной фирмы, но и является конкретным условием проведения любых организационных изменений.

Если древнегреческие жрецы льстили богам, когда курили фамиям, то современные жрецы науки, чем бы они ни промышляли, льстят всякому человеку, который хочет все делать “по науке”. Лестно думать, что “умная” техника (тем более метод, например, какой-нибудь TQM, завоевавший “весь мир”), особенно если в ней есть внешний блеск и солидность, проанализирует ситуацию и разработает лучший план. Метод, которому кто-то уже доверяет, вызывает доверие независимо от уместности и корректности его применения. Но тот, кто заказывает исследование, получает ответ на вопрос, который задал. А тот, кто нуждается в консультировании, часто не знает, как задать вопрос, и вовсе не потому, что еще не осознал. Просто заказчик хочет получить знание из обобщенного опыта работы других руководителей, других организаций, то есть из менеджмента. Для того чтобы получить новое знание, нужно еще узнать язык науки, а чтобы его узнать, нужно узнать и историю и т.д. Все это, конечно, развивает. Однако всегда развивает руководителя, но не всегда организацию. С другой стороны, сложно искать новые пути и новый язык самому — вот и остается только бравада с миллионом долларов. Это затыгивает. А с непривычки руководитель может потерять голову с одной затыжки. Дышите глубже и чаще!

Если руководитель и процессный консультант одновременно погружаются в ситуацию, то вместе им легче управлять процессом “выдоха” и анализа, но (обратите внимание!) они делают это синхронно, перенося на себе весь “аромат”, всю внутреннюю атмосферу ситуации. Тогда не закрепляются жесткие постоянные роли: “Руководитель действует, а консультант — анализирует ситуацию”. Естественно, в таком случае руководитель больше доверяет консультанту, который имеет с ним общую реальность, общий опыт, свои собственные непосредственные впечатления.

Тогда они, обогащенные опытом, могут вместе вновь погрузиться в ту же ситуацию или в другую, но при этом сохранять полное взаимопонимание (синхронность). Это во-первых. Во-вторых, с одинаковых позиций выбирать ситуации для погружения, направление внимания и людей для сближения или расхождения. В-третьих, они уже не носятся с иллюзией “объективности” и не оценивают друг друга извне, “с холодной циничностью” внешнего наблюдателя. Но самое главное — существует совместная и взаимная ответственность, когда между клиентом и консультантом не остается “пустот”. Консультанту в таком случае не рассуждает лишь “холодным” умом науки. Он пользуется не только прошлым опытом, но и владеет тем *уникальным моментом*, в котором он *сам* оказался.

Самый непреодолимый барьер, который бывает между консультантом и клиентом и который часто резко снижает эффективность консультирования, а то и вовсе оставляет заказ невыполненным, — это отчуждение, недостаточная погруженность в ситуацию. Отчуждение, конечно, может появиться вновь, если об этом не заботиться специально. Все способы проверки существования их общей реальности лежат в русле *действия*, которое (пусть и с большим опозданием и поэтому слишком неконкретно и жестко) осуществляет консультант в третьем диалоге: *“Где теория? Покажите. Там? (Показывает пальцем в дальний угол кабинета.) Так покажите!”**

Однако в “сидячем” варианте разницу между “*рассказать*” и “*показать*” руководитель и не почувствует. Сейчас вообще мало кто из руководителей верит в возможность погружения консультанта в его уникальную и неповторимую ситуацию, понимания всей глубины проблемы. (Часто поиск индивидуальности, своего неповторимого и уникального пути становится самостоятельной задачей для руководителя.) Тут одного доверия недостаточно. Нужно именно *материализовать ситуацию*, чтобы все обстоя-

*Для любителей справедливости: я считаю, что консультант в этой сцене отвечает за то, что не сумел действительно погрузиться ни в одну из ситуаций руководителя, который, конечно, не предъявлял их, сильно сопротивлялся тому, чтобы именно показать их. Независимо от причин сопротивления (это вопрос психологический, следовательно, не имеет отношения к делу), руководитель ответственен за манипуляцию и за демонстративность, которые мешают как погружению консультанта, так и его собственному.

тельства стали осязаемыми (как позиция консультанта для руководителя, так и позиция руководителя для консультанта). Иначе вполне возможен вариант, при котором обе стороны какое-то время будут чудесно ладить, предполагая, что имеют в виду одно и то же, а в какой-то момент все-таки встретятся в ситуации, которая окажется для руководителя слишком значимой, и будут сильно разочарованы. В третьем диалоге (“Где теория?”), консультант делает попытку материализации и одновременно *локализации* ситуации на схеме организационной структуры. Но ситуация для *Встречи*, базовая ситуация, должна развернуться не на бумаге, иначе можно разминуться.

Существует множество техник работы с материалом ситуации в организации (и диагностики) и соответствующих способов локализации объекта: проблемный, целевой, ситуационный, системный подходы, психоанализ, гештальт, дианетика, соционика и др. различаются прежде всего способом знакомства с реальностью клиентской организации. Но они остаются лишь диагностическими техниками, дающим информацию для размышления, анализа. Следующий шаг — планирование и проектирование изменений (см. выше пресловутый рациональный треугольник) делается по науке*, то есть как ряд прерывных шагов. А ведь жизнь непрерывна, она, как правило, не дает возможности “остановить мгновение”, “вынырнуть” из ситуации для анализа и сосредоточения на планировании и принятии решения. Бизнес-процессы разнородны, а науки и техники приспособлены к применению принципов по сходству явлений: то решение, которое найдено в другой организации, применяется (и даже адаптируется) в данной организации. Однако путь “от частного — к общему” (с тем, чтобы потом применить это общее в другой ситуации) разработан для науки, но применяется и в консультировании. В нем нет подлинного *погружения* в реальность данной организации, в ее особое Положение.

Знание, умножившее силу отдельного человека, бывает бессильно, когда нужно умножить силу группы людей (сила эта никогда

*Так или иначе, насколько бы ни воодушевляли руководителя эти подходы, они тяготеют к двум полюсам: либо к рациональному (см. треугольник), либо к психологическому, что ведет к психологизации организационной ситуации.

не равна сумме усилий отдельных людей, групповая сила может быть *больше*, но может быть и *меньше* простой суммы). Знание — конечно, сила, но только там, где оно применимо, где можно отвлечься от индивидуальности, где нет расхождений между индивидами. Несомненно, учитывать каждую индивидуальность невозможно (тем более в современной бизнес-организации, даже в политике это полный блеф), да и не нужно. Ведь тогда неизбежно проводится *эксперимент над людьми*. Нет смысла отрывать сбор информации от планирования, диагностики — от внедрения. Вопрос не в реализуемости тех или иных трижды прекрасных и правильных решений, а в *соорганизации* активных и действующих людей, *напрямую* договаривающихся друг с другом (а не по привнесенной технологии или программе). Тут и вспоминается структура спонтанных выборов (социометрическая структура). Чистота применения технологии и точность полученного результата теряют смысл. Все пути ведут теперь к *художественному* методу.

Вдох-выдох: социодрама

Они не хотят больше бороться с реальностью, они ее порождают.

Якоб Морено

(создатель социодрамы и социометрии)

Как же собрать разбегающиеся ситуации в одну рабочую реальность? Как собрать расходящиеся в бесконечной специализации предметные взгляды на рабочую ситуацию, растаскиваемые специалистами, знающими все ни о чем? Картинки, каждую из которых строит и обслуживает отдельный специалист или функциональный руководитель, не складываются в целостную жизненную реальность*, которая часто существует как единое целое только внутри “первого лица”. Он-то, самый ответственный руководитель в типичной российской бизнес-организации, и соби-

*Сейчас очень популярны слова “жизнь”, “реальность”, “действительность”, символизирующие освобождение от оков наукообразия, однако невозможность как-то назвать, определить жизненное целое, порождает шараханье и оккультизм. Знакомо. Да и 100 лет назад философ Генрих Риккерт уже написал: “Для наших целей достаточно показать, что действительность “как она существует на самом деле” не входит ни в одно понятие” (Риккерт Г. Науки о природе и науки о культуре. М.: Республика, 1998, с. 63.).

рает все в живой организм, функционирующий как единое целое. В социодраме это становится более управляемым, прогнозируемым.

Эта игра может работать и как “машина времени”, если нам нужно узнать, как все изменится в тех или иных вариантах (например, при подборе кадров или при разработке стратегии). Скажем, два отдельно взятых руководителя среднего звена могут быть по всем показателям очень хороши и представлять собой весьма выгодное приобретение для фирмы, за которое немало заплачено рекрутерам. И главное, оба уже адаптировались и за ними стоит не только опыт, но и выбирающие их другие руководители (если эти двое уже имеют высокий статус в группе). Но они никак не ладят друг с другом! И начинается позиционная война двух группировок, не имеющая под собой как будто никаких оснований. Глупо приносить в эту ситуацию самые лучшие и проверенные рецепты. Только социодрама здесь и теперь может отрегулировать отношения всех со всеми, причем не через уговоры и переговоры, не через поиск компромисса на уровне дискуссии. В социодраме не нужны аргументы. Она лишь *концентрирует* общую реальность, собирая ситуации в одно художественное и мифологическое действие, а все уровни общения: мыслительный, чувственный, энергетический, межкультурный — в единый оборот. Эти свойства игры, которая строится на спонтанном выборе, а не на сценариях или устоявшихся архетипах ролей, делают социодраму наиболее реальной. И прежде всего реальные чувства и мысли спонтанных участников. На всех этих уровнях в игре идет интенсивный обмен — так социодрама регулирует *меру общения* между всеми участниками группы.

Но для руководителя жизненно важна и *мера погружения* в данную организационную ситуацию. А для отработки этого навыка незаменима социодрама, которая может собрать в одной игре сразу много ситуаций, чем-то связанных (хотя логика связи между ними может быть скрытой). В такой игре, как социодрама, конкуренция между ситуациями ослабевает в том смысле, что руководитель не решает рационально, куда двинуться, какая ситуация важнее и стоит ли так глубоко погружаться в ту или эту. В групповом действии каждый показывает (а не рассказывает) свою ситуацию, даже если дело идет об одном и том же событии,

в обычном смысле факте. Каждый в группе кровно заинтересован в том, чтобы привлечь внимание к своему видению события, то есть к своей ситуации, которую он показывает со своей “колокольни”. Но ведущий-социодраматург ни в малейшей степени не влияет на содержание разыгрываемого сюжета, в котором сходятся интересы участников, тем более если эта группа — управляющая и ставки очень высоки. Здесь сталкиваются не только осознанные интересы, но самые разные чувства, которые участники испытывают друг к другу, обнажаются действительно спонтанные выборы и проявляются отношения. И чувства здесь не мешают, а наоборот помогают принять взвешенное решение и провести его в жизнь.

Ведь каждый из нас на самом деле сначала принимает решение внутри себя, а потом уже обосновывает его. Эта игра не заигрывает со спонтанностью (что даже опасно), а именно играет, и единственным критерием в социодраме может быть только правда жизни. По опыту проведения многих социодрам на предприятиях и в организациях знаю: кто-нибудь часто вдруг говорит: “Так не бывает!”, но ему сама группа подсказывает путь от теоретической критики к практическому изменению того, что есть, в то, что ему нужно. Это удивительно, но сталкивающиеся “правды” не мешают друг другу, сюжеты не связаны друг с другом рациональной логикой, но порождаются логикой драматической. Здесь сталкиваются реальности участников и борются между собой. Мера общения и мера погружения в свою и в чужую ситуацию сливаются воедино.

Руководитель: Может ли заказчик социодрамы сам в ней участвовать? И если да, то имеет ли он какую-то особую возможность повлиять на происходящее, повернуть игру в нужном ему направлении?

Социодраматург: Чем больше заказчик участвует в социодраме, тем больше он от нее получит. Это касается вообще любого участника. И заказчику нет смысла вести в игре себя так, будто у него особая договоренность с ведущим на какую-то манипуляцию. В социодраме все равно отношения прозрачны и влияния явны. Заказчику выгодно не скрывать своих намерений, но, разумеется, каждый, в том числе и заказчик, совершенно без-

опасно может дистанцироваться от тех ролей, которые играл в социодраме. Каждый открывается ровно настолько, насколько захочет, — это железное правило. Здесь-то как раз можно влиять на групповое действие, внося что-то в общий сюжет. В борьбе реальностей может родиться и групповое решение. Социодрама меняет отношения людей, но не ставит задачу изменить самих людей.

Руководитель: Что может получить заказчик в качестве результата? Насколько долго он живет в организации, этот результат?

Социодраматург: Результатом работы социодраматурга может быть, например, группа сплоченных работников. Или подобранная и проверенная на совместимость управленческая группа (команда). Или отработанные (с “утрашенными” конфликтами) отношения в проектной группе, подразделении, региональной сети. Собственно, сама соорганизация между работниками после социодрамы наиболее надежна, потому что игра проходит сразу на всех уровнях. Социодрама состоит из трех фаз: разогрев, действие и консервация. В зависимости от потребности организации упор делается на любой из трех фаз. Если нужно поискать новые пути, раскрыть инициативу, спонтанное творчество в коллективе, собрать временные творческие группы, акцент делается на *разогреве*. Если главное сейчас — креативность (что характерно для зрелых организаций), то акцент на *действии*, на рождении нового, на производстве. Если же организация “дрейфует” в своей культуре, внутренней или внешней стабильности, в своей “внешности” (PR), тогда, конечно, прежде всего необходима *консервация*. Но в любом случае все три фазы работают над тем, чтобы, образно говоря, “разморозить” организацию (с ее культурой, отношениями, связями), изменить что-то и потом опять “заморозить”.

Всякое групповое действие имеет три показателя (три критерия): *польза, прочность и красота*. В случае с

бизнес-процессом на первое место, конечно, выходит польза. В случае с театром на первом месте оказывается красота. Но в реальном групповом действии все три показателя всегда работают, просто они находятся в разной пропорции, и если “красивая” организация бесполезна, то рано или поздно ее красота меркнет и исчезает. Если очень “полезная” организация ведет себя “некрасиво”, то и польза ее снижается, и она не может выжить за счет одной только “пользы”, тогда “прочность” ее очень низкая. Если вообще поставить во главу угла прочность, то выживет и переживет всех нечто далекое от первоначального замысла, которое уже может само управлять своими создателями. И социодрама находит правильную пропорцию между “пользой”, “прочностью” и “красотой” в главном групповом действии, в *ситуации всех ситуаций*, в данной организации.

ДИАЛОГ ПЯТЫЙ

Креативная драма

Сцена 1

Известный консультант по рекламе и маркетингу: Уважаемые господа и дамы! Ледис энд джентльменс! Уважаемые гости! Позвольте мне открыть нашу традиционную осеннюю международную выставку “Реклама и маркетинг — 2003” и пожелать успеха всем участникам, посетителям и гостям. Позвольте пожелать удачи всем переговорам, которые пройдут на нашей выставке, и всем контрактам, которые будут здесь заключены и подписаны. (Аплодисменты).

С сегодняшнего дня на нашей выставке открывается цикл семинаров, встреч и демонстраций. Солидные, известные во всем мире компании и новички российского рынка презентуют свои услуги в области рекламы, маркетинга и паблик рилейшнз. Новые тенденции в маркетинговом поле, сенсификация потребителя требуют не только нового менеджмента в производстве новых

товаров и услуг, но и постоянного планинга, мониторинга ценовой и продакшнз-инфраструктуры. Здесь собрались ведущие пиар-мены, топ-менеджеры ведущих рекламных компаний, копирайтеры, спиндоктора, спичрайтеры, мерчендайзеры, имиджмейкеры, создавшие не один великий бренд, в чем так нуждается российское паблсити. Региональные девелоперы...

Предприниматель, сидящий в президиуме (раздраженно):

Простите, Вы не могли бы повторить последнюю Вашу фразу, но желательно по-русски? Что? Затрудняетесь? Тогда попросите Вашего спичрайтера сначала подготовить хороший перевод, но если и он не справится, Вам придется говорить на чистом английском языке. Хотя, на мой взгляд, русский язык достаточно богат, чтобы выразить и больше того, что Вы собирались сказать. Простите еще раз за то, что я Вас перебил, но за последнее время мне приходилось много встречаться с консультантами, экспертами, всяческими “пиарщиками”, которые целиком погружены в эту терминологию и при этом хотят получить заказ на работу в российской действительности. Надоели все эти бесконечные учебники по менеджменту, “контроллингу” и “пиару”! Чем вы, консультанты, отличаетесь от авторов этих учебников?

(“Народ безмолвствует”.)

Сцена 2

“Круглый стол” в секции рекламы

Выступление первое

Консультант по рекламе и маркетингу: Что определяет действительно эффективную рекламу? Сколько факторов? Может быть, главное — шумная компания? Что есть, собственно, продвижение товара или услуги? Через какие экраны, дома, умы, сердца? Может быть, важнее — через прилавки и кошельки? Наверное, в любом

случае это движение от одного человека к другому, коммуникация, а быть может, и диалог... Может ли эффективная манипуляция сознанием покупателя обеспечить успех бизнес-проекта? А успех рекламному агентству? Всегда ли успешная продажа развивает бизнес-предприятие?..

Выступление второе

Предприниматель: ...Все, кто занимается “внешностью” — все “внешники”: рекламисты, имиджмейкеры, креативщики, “PR”-менеджеры, — склонны к поверхностному взгляду. По этой причине иногда отказываются от услуг рекламно-коммуникационных агентств и создают свои отделы рекламы или маркетинга и рекламы. Но самим сложно увидеть себя со стороны, уловить что-то существенное легче свежим взглядом...

Выступление третье

Предприниматель: Если бы можно было включить машину времени и посмотреть, что будет через полгода, когда пройдет рекламно-информационная компания и те продажи, на которые мы рассчитываем, то я, конечно, больше доверял бы рекламщикам...

Сцена 3

Монологи, ни к кому не обращенные

Предприниматель: Боже мой! Сколько денег я трачу на рекламу! И при этом никогда не знаю, какая отдача от нее. Иногда не знаешь, “выгорит” ли вообще что-нибудь из этого проекта, верну ли хоть копейку, а здесь надо сразу отдать столько. И главное — я могу разобраться в том, что покупаю своему предприятию, если это мне самому нужно. Тогда я могу оценить, попробо-

вать на вкус, что ли. А с рекламой получается, что я покупаю какую-то непонятную, странную, но дорогую вещь. И не себе, и не другу, и даже вообще не какому-либо конкретному человеку, а какой-то совершенно абстрактной группе людей, которые даже понятия не имеют обо мне, у них еще и потребности нет никакой, они и сами не знают еще, что им нужно. Поэтому реклама многих раздражает. Да и как угодить всем?

Консультант по рекламе и маркетингу: У нас трудная профессия. Честно говоря, все только начинается. Ведь ничего подобного раньше не было, и если у нас работают художники, дизайнеры, писатели, режиссеры — всякие классные креативщики, то это еще не значит, что наши заказчики довольны качеством нашей работы. Даже если у заказчика хороший вкус (а это бывает крайне редко), эта рекламная компания с треском может провалиться, потому что народ не поймет или поймет неправильно. Нужны долгие и дорогие исследования, чтобы понять, а что же действительно нужно народу. Казалось бы, нужно ориентироваться на заказчика. Ан нет! Он же никогда не знает, что ему нужно! Новый русский (*показывает, садясь в кресло Предпринимателя*) говорит: “Сделайте мне красиво!” Чтобы “друганам” показать не стыдно было? Или: “Сделайте, чтобы баба была вот такая” (*показывает*), или там любимый символ (в поисках действительно фирменного стиля), или черта лысого. (*Возвращается в свое кресло.*) И вот тут два варианта: если он по-настоящему уверен в этом проекте, он скорее всего скажет: “Сделайте, чтоб народ покупал” и не будет мешать нам работать. А если не уверен, то будет думать больше о том, чтобы ему самому понравилось, будет все время откладывать согласование образцов, капризничать, тянуть нам жилы. И зачастую вся эта катавасия, весь этот наш титанический труд выливается в комариный писк. И в итоге ни он не доволен, ни мы.

Потребитель (долго собираясь с мыслями и словами):
...Ну что наша реклама? Кошмар, низкопробщина, стыд-

но просто и за державу обидно! 10 раз перебьют какой-нибудь хороший фильм, а чем, собственно? Какой-нибудь ерундой! Начинают со всемирной истории, а заканчивают ковырялками для носа! И два месяца одно и то же. А потом с интонацией, достойной монументальных полотен, многозначительно говорят о глобальных сдвигах в мире: оказывается, они придумали специальные вытаскиватели для своих ковырялок! И какое счастье демонстрируют их актеры, жуя, глотая, посасывая, поглаживая, принюхиваясь, затыгиваясь, почесываясь! А ведь рекламщик, поди, тоже уверен в неповторимости этого товара, да им с заказчиком, по-моему, вообще плевать на потребителя! Играют в свою игру, придумывают конкурсы всякие, призы идиотские, какую-то свою реальность, пытаются втянуть туда как можно больше народу. Завтра будут рекламировать специальные коробки для вытаскивателей ковырялок в носу, и ведь будут покупать, черт бы их всех подрал! Да, но мне-то за что мучаться, если я просто хочу посмотреть телевизор?

Сцена последняя

Встреча

Консультант (рекламщик-креативщик): Мы тратим большую часть времени и сил на подходы, установление отношений и взаимопонимания, на выявление интереса, и только тогда начинается настоящая работа (по крайней мере для меня), создание чего-то по-настоящему нового — ради чего мы, собственно, и работаем. Чтобы это было ярким, запоминающимся.

Предприниматель: Ну хорошо, предположим, мы договорились. Как я могу оценить результат?..

Потребитель: А не хотите посмотреть глазами Потребителя?..

* * *

Здесь обобщен опыт удачных и неудачных социодрам, но точно в том виде, как здесь записаны, они, конечно не игрались. Здесь

собраны в одну пьесу многие черты, чувства, характеры, события, успехи и неудачи реальных консультантов и руководителей. Причем не все из этих руководителей стали заказчиками консультационных, диагностических, исследовательских и креативных проектов. И получившаяся в итоге пьеса выглядит даже оптимистично.

Читатель может без особого труда домыслить, исходя из эскизных зарисовок характеров трех собирательных персонажей — предпринимателя, консультанта и потребителя.

Игра может идти по линии конкретизации образов, повышения реалистичности и разнообразия вариаций проблем, проникновения в позицию оппонента (роль Другого) и, следовательно, расширения треугольника до многоугольника и вообще расширения социальной базы. Естественно, прогностические возможности такой социодрамы (ее называют фокус-социодрамой) намного больше.

Одному из предпринимателей захотелось посмотреть на ситуацию заказа с “чужой” стороны. И впечатление было столь сильным, что, вернувшись к “своим”, он заметно выделялся среди них. “Заказчики” в этой игре становятся условной групповой ролью, которая, развиваясь, делается все более реалистичной и в которой каждый находит свою индивидуальную линию. Все находки становятся достоянием всех, но каждая креативная идея идеальна только на своем месте, в месте своего происхождения — в ситуации конкретных отношений (и конкретного заказа) данного Заказчика и данного Исполнителя. Однако все ситуации социодрама собирает воедино, она отражает проблемы сразу многих случаев, поскольку настоящий художественный метод всегда концентрирует жизнь.

Именно поэтому Заказчик может заглянуть в будущее, опробовать вместе с Исполнителем сразу много вариантов и образцов, предлагая их не столько друг другу, сколько истинному их адресату — Покупателю, который в креативной социодраме становится полноправной третьей стороной, такой же групповой ролью, как и подгруппы “Заказчик” и “Исполнитель”. Он такой же собирательный и поэтому живой, реальный (да ему другие, оппонитные роли и не дадут соврать). Такой Покупатель (Клиент) может очень пригодиться Заказчику, который хочет вместо долго-

го, дорогого и неточного социологического и традиционного маркетингового исследования напрямую пообщаться с Покупателем, задать ему вопросы, которые, возможно, выведут его к новому пониманию своего бизнес-проекта, а может быть, и вообще к новому проекту. Исполнитель рекламного заказа сможет реально и непосредственно увидеть, как работают его креативные находки, что нужно изменить и к кому обращаться. Ведь ничто не заменит прямого контакта.

Хороший креативщик, оказавшись в спонтанно-креативной атмосфере театра импровизации, получает возможность создать нечто совершенно новое, что может дать импульс многим дальнейшим исследованиям, рекламным компаниям, выставкам, демонстрациям. Еще один из последующих результатов социодрамы — выставка образцов (возможно, театрализованная), взятая из постановки и помещенная с учетом опыта драмы в место, идеально подходящее для нее, например, на специализированной экспозиции, как часть праздника, перформанса, дома у коллекционера или у бизнесмена, на элитарной выставке для специалистов по рекламе и дизайну и т.д.

Предприниматель, когда ему “нужно рекламироваться”, как правило, еще не может четко сформулировать свою задачу, хотя, конечно, изначально лучше знает свою ситуацию. Часто, не чувствуя себя уверенно в роли Заказчика, Предприниматель поручает переговоры тому, кто по разным причинам не в состоянии посмотреть на ситуацию конструктивно и взять на себя ответственность за решения. Социодрама может прояснить позиции и выявить прямые и непосредственные отношения в основном треугольнике: “Заказчик — Рекламщик — Потребитель”. Эти собирательные образы и обеспечивают ясность и прозрачность ситуации, что создает возможность прямых переговоров.

Социодрама может сконцентрироваться на каждом из углов этого треугольника:

1. Заказчик — прояснение ситуации заказа, формулировка “из первых” рук, мотивация на совместную работу.
2. Рекламщик (креативщик, “внешник”) — поиск “креатива”, новых стратегических и тактических решений, создание и пилотирование образцов.

3. Потребитель — доводка образцов и опробование в ситуации продажи и потребления, маркетинговое исследование, прогнозирование отдаленных последствий и др.

Разумеется, возможны переходы и перенос акцента драмы с одного “угла” на другой по мере развития игры. Полный цикл должен включать в себя несколько шагов по всем персонажам. Кроме того, сам стиль игры может специализироваться:

- а) на креативности;
- б) на организационных отношениях, поиске ответственности, борьбе с посредниками;
- в) на фокусировании реальности, тестировании образцов и вообще проверке на реальность любых результатов игры, на прогнозировании многосторонних последствий.

Социодрамы могут быть открытого и закрытого типа. Закрытые, как правило, проводятся в условиях корпорации или просто в узком составе специалистов и заинтересованных лиц. Открытые допускают участие широкого круга лиц из различных социальных слоев и групп. Рекламные агентства могут пригласить своих прошлых и будущих заказчиков, заказчики — своих сегодняшних рекламщиков или поискать новых. Игра не требует какого-либо специального оборудования кроме большой комнаты и стульев. Видео желательно, но не обязательно. Время социодрамы зависит от ситуации в организации.

Заключительное замечание

Все совпадения, скрытые или явные намеки, ассоциации с реальными предприятиями, предпринимателями и консультантами прошу считать случайными. Если же случится обратное — события в вашей жизни и работе вольно или невольно произойдут *после* того, как вы прочтаете эти строки, убедительно прошу рано или поздно сообщить мне об этом по адресу gotajana@uni.de и по возможности не делать из этого секрета.

Роман Золотовицкий

МЕМУАРЫ МЛАДЕНЦА Биография этноса (консультантов) в исторический период*

Предлагаемый читателю текст — смешанного жанра, и это не случайно. Первая тому причина проста и очевидна (хотя многие ее не замечают) — сообщество консультантов не является сообществом коллег одной профессии, причем многие различаются не только подходами, но и просто говорят на разных языках. И, конечно, теперь монопрофессиональный язык совсем “не в моде”. Но жанр выходит и за рамки науки, поскольку одной из подзадач данной статьи было указать разницу между консультированием и наукой. Кроме того, консультирование несомненно является нарождающимся искусством: искусством, потому что занимается всегда уникальными и неповторимыми людьми и ситуациями, а также потому, что главная его цель состоит не в получении нового знания. И нарождающимся потому, что у него еще нет самого необходимого: прежде всего языка, нет своего способа общения, обмена достижениями, передачи опыта, обучения и способов популяризации для дилетантов. Хотя, впрочем, многие могли бы еще подождать, кроме одной категории дилетантов — клиентов...

Словом, требований к данному тексту было заведомо больше, чем способов донести без потерь до читателя мысли и чувства, которые являются одновременно и воспоминанием, и на-

*Опубликовано в журнале “Консультант директора”, 1998, № 13.

поминаем, обращенным в будущее. Наверное, нет более взыскательного читателя, чем писатель; нет более внимательно к методологии изложения, чем изложение консультанта.

Мне остается только добавить, что я стремился к единству предмета и метода предлагаемых “мемуаров”, в то же время не претендуя на роль ветерана былых “боев”. (Хотя мнение “стариков”, не скрою, мне особенно интересно). Однако, как говорит философ Юлий Шрейдер, “по отношению к новому все — дилетанты”, а наше консультирование при наличии “дореволюционной” истории все-таки находится еще во младенческом состоянии. И пусть тот, кто знает новые истории, “бросит” их “в меня” поскорее.

В силу широты явления и необъятности темы мы должны как-то ограничить понятие консультирования и, соответственно, его развития. Есть несколько оппозиционных отличий и признаков различных видов консультирования. Имеет смысл указать прежде всего противоположные оппозиции:

По предмету	Предметное	Универсальное Системное
По методу	Проектное	Процессное
По клиенту	Частное Индивидуальное	Организационное Управленческое
Основные отличия	Монопрофессиональное, монопредметное, дискретное; пользуется традиционными технологиями общения с клиентом	Междисциплинарное, комплексное по воздействию на объект, непрерывное (процессное), создает свои технологии общения и внедрения
По способу организации	Менее чувствительно к способу его организации и, следовательно, к статусу в организации. Внешнее и внутреннее — здесь эти различия менее важны	Требует особого внимания к организации всего процесса консультирования и к статусу консультанта, различие внешнего и внутреннего существенно
Миссия	Оказать услугу клиенту, возобновляя обслуживание на более высоком уровне качества и на постоянной основе	Сделать клиента более независимым, в том числе и от консультанта

Обратившись к левой колонке, мы обнаружим, что в ней сконцентрированы оппозиции и признаки, закрепленные в традицион-

ных, широко известных понятиях, например, “адвокат” или “финансист”. Но острую необходимость в осмыслении консультирования как деятельности, как профессии, как бизнеса и как технологии общения провоцируют относительно новые виды консультирования, которые проявляются в глазах клиента в понятиях “дженералист” (или “универсал”), “организационное развитие”, “организационная терапия” или “психологическая терапия”, понятиях “проблема”, “инновация”, “игра”, “психологический контракт”, “консультант-клиентские отношения” и других. Потребность в осмыслении своей миссии, в профессиональной этике, в специальной организации отношений консультанта и клиента, в разведении процесса и результатов, в собственной философии и истории муссируется в основном бунтарями, мыслителями, волшебниками, мастерами и авантюристами из правой колонки. Однако результаты этого “брожения” умов (и не только умов) могут оказаться полезными для многих идущих по этому пути или случайных попутчиков, всех пришедших по призванию или пользующихся удобным модным словом, входящих незаметно или с шумом и скандалом (“Выше стропила, плотники!”) в этот бурлящий дом под скучным названием “Консультирование”...

Рассматриваемый период условно ограничен временем от 1980 до 1995 года. Меньше всего хотелось в названии отразить политическую хронологию. Имеются в виду определенные изменения в рефлексивном управленческом мышлении (в том числе в ответственном, целостном, органическом*) и в организационной культуре, происходившие в эти 15 лет и не связанные напрямую с политическими изменениями (хотя, возможно и повлиявшие на них косвенно).

В начале этого периода подводные течения различной глубины (в области управления, организации, теории систем, методологии и пр.) обсуждали проблемы различных целостностей (страны, региона, отрасли, предприятия, государственной машины и др.), но пока еще вообще не различали роль пользователя этих знаний, решений, парадигм, методов организационного мышления. Они еще не были готовы инструментализировать себя и свой потенциал, а также операционализировать свои методы и

*Органическое — в противоположность оценочному.

существовали лишь как слабоорганизованные группы социально-политической и социально-научной направленности. Множество интереснейших концепций и подходов, кои здесь нет никакой возможности перечислить, за экологическими, психологическими, социологическими, методологическими, философскими или политическими проблемами не видели еще фигуры Клиента.

Отсутствие клиента объяснялось не отсутствием консультанта. В некоторых областях (например, в методологии мыследеятельности) сильно желающий мог получить (да и сейчас может при желании) консультацию на таком уровне глубины и качества, какой был (и, может быть, еще долго будет) невозможен на Западе, и на несколько порядков дешевле. Здесь имеется в виду в основном потенциал людей, в подавляющем большинстве занимавшихся наукой в советское время, но не имеется в виду советский научный потенциал в целом. Дело совсем в ином: может быть вполне достаточное количество исполнителей роли консультанта, но роль эту нельзя сыграть (ни хорошо, ни плохо), потому что она не существует без чего-то более глобального, а именно, если в общественном репертуаре отсутствуют такие отношения, как консультант-клиентские, и такой сюжет (пьеса), как консультирование. И нельзя быть хорошим консультантом, не имея хорошего клиента.

Дело в том, что совершенно отсутствовал ролевой сюжет консультирования как равноправного процесса профессионального обслуживания, причем как в организационном репертуаре, так и в сознании людей. Популярны были сюжеты о глобальных проблемах, об аппаратных кознях, о борцах и новаторах. Эти сюжеты влияли на формирование организационного мышления будущих консультантов и, наверное, становились первыми отечественными кейсами. В жестко иерархизированной системе работали ролевые образцы поведения в аппаратной интриге, по субординации, имперской этике, образцы вертикального общения и протраивания неформальных отношений в структурах феодального типа. Сервисные, деловые, договорные и равноправные отношения были весьма редки.

Потенциальные консультанты при той или иной степени зависимости от иерархических структур занимались творческим общением в свободных рамках интеллектуально организованных от-

ношений (ограничений) и без оных. Привычка творить без рамок, организующих процесс и обеспечивающих результат, и ныне сильна, как и традиция сильного крена к свободе в паре “свобода — ответственность”. Интеллектуально-демократический дух до сих пор по инерции не жалуется на организацию, особенно формальную (считая ее заорганизованностью), что сказывается не столько на организациях — объектах, сколько на организации собственной работы, а вследствие этого уже на результатах. При этом подавляющее меньшинство специалистов обсуждали вопрос о том, что считать результатом консультирования, и тем более вопрос, по каким критериям оценивать организационные изменения. К тому же организационное консультирование до сих пор страдает от недостаточной определенности объекта консультирования и заказываемых изменений (более того, нет полной ясности с определением понятия организации).

Заметим кстати, что у нас пока еще не оформились школы теории организации (социологии организаций) и мало известен огромный пласт западной литературы на эту тему. Однако некоторые направления уже нашли здесь почву и пустили корни, причем не только среди научных сообществ, но и среди практикующих консультантов и компаний, например, такое направление, как организационное развитие. Вероятно, это каким-то образом связано с культурно-исторической традицией взглядов на социальные преобразования и социальную организацию. Развитие всегда было аксиоматическим понятием и непреходящей ценностью российского прогрессивного сознания, что проявлялось (и 100 лет назад, и сейчас) в областях, далеких от политики, лишь только речь заходила о преобразованиях.

Вероятно, специфика консультирования как профессиональной деятельности состоит в том, что две стороны договариваются о каких-то организационных изменениях и при этом определяют в первую очередь характер этих изменений, их направленность и природу. Изменения могут быть направлены как на развитие, так и на функционирование, затрагивать основы существования данной организации или не затрагивать; они могут проводиться как на уровне мышления, так и на эмоционально-ролевом уровне и на нескольких уровнях сразу. Объектом изменений могут стать как межличностные отношения и личности, так и чисто

производственные отношения и работники. Однако что-то, несомненно, привносится консультантом вместе с его методологией и методами и не обсуждается в консультант-клиентских отношениях.

В тот исторический период, когда не существует еще зрелых отношений консультанта и клиента в полном смысле слова, различные ценности, методы и понятия из смежных профессий еще долго работают в качестве профессиональной основы в работе консультанта. Так, наверное, происходит с понятиями “организационное развитие”, “внедрение инноваций” или “решение проблем”, когда они привносятся в процесс организационных изменений, в тот момент, когда он (исторически) еще не имеет переговорного характера. Впрочем, в человеческих отношениях, пока они еще не стали профессионально-деловыми, без временного привнесения общечеловеческой терминологии всегда трудно обойтись, но все-таки лучше, когда она лишь подготавливает клиента и консультанта к выполнению конкретного заказа. Добавим только, что идеологическая и духовная близость двух людей не всегда позволяет добиться высокой эффективности их деловых отношений.

Вот что особенно характерно для рассматриваемого периода: в СССР после организационно-творческого взрыва 1920-х годов, при многолетней политизации всего и вся, при огромном многообразии общественных организаций, начиная с 1930-х годов, воцарилась бедность организационных форм и организационных технологий, что было вызвано необходимостью всеобщей бюрократической унификации при построении жесткой централизованной вертикали. Позже произошла кристаллизация соответствующей организационной культуры (существующей и поныне), прекрасно решившей задачу централизации и надежного функционирования и оказавшейся максимально адекватной соответствующему ментально-психологическому типу. Спустя несколько десятилетий эта же культура добавила к общему социоцентрическому пафосу весьма популярный и теперь сюжет о человеке как жертве организации.

И это, конечно, отразилось в дискуссии середины 1980-х годов об отношениях человека и организации, где преобладала точка зрения, что человек и в деловой организации является целью

(подробнее об этом см. ниже). Здесь нас интересует бедность организационных форм не как общесоциальное явление, а как дефицит организационно-ролевого репертуара и, следовательно, острый недостаток очень важного опыта для организационных консультантов, который ничем не заменить. Это опыт построения отношений в организациях и с организациями разных типов (например, производственными и союзными)*. Это опыт интимного соприкосновения с интересами и целями (прагмами) широкого спектра организаций: от узко прагматических до парадигматических (последние в большей степени преследуют парадигмальные интересы**). Это опыт работы с организациями смешанного союзно-делового типа, в переходных стадиях, с меняющейся оргкультурой и пр. Собственно для оргконсультанта первоначальный (априорный) и интимный опыт работы с организацией — это (как ни странно звучит) организация собственного труда, инструментализация любых своих способностей, формализация различного человеческого содержания, навыки общения с самим собой в различных полях и позициях. Организация такого общения, видимо, лучше всего обеспечивает организацию процесса консультирования, которая базируется на четком видении предмета работы в клиентной организации-объекте как работы по изменению процесса организации делового общения.

А пока очень многие критерии заменяют ценности, прагматичное отнесение — оценки, а измерение — свободные интерпретации. Господствует естественнонаучная методология повторяемости, закономерности, материализма. Ценности развития заслоняют беспасфосные критерии функционирования. Дух инноваций, обновления кажется глобально-магистральным процессом и на практике играет роль абсолютной системы координат. Также и любая норма осознанно или неосознанно берется откуда-то извне (или из собственной головы) и подразумевается объективно существующей. При этом норма действует вполне реально: на ее

*По классификации А.И. Пригожина (1).

**“Парадигма — прагма” — парные понятия. Прагма — любое желание, интенция, сформулированная как цель или выраженная каким-либо другим способом с помощью особого дискурсивно-образного языка представлений, собранных в целостный сюжет-представление, называемое парадигмой. Из одной парадигмы могут быть извлечены разные прагмы. Всякая прагма имеет под собой какую-либо парадигму.

основе формулируется желаемое состояние организации или портрет идеального (лучшего) кандидата на руководящую должность (и неважно, на каком языке — психодиагностическом, социологическом или публицистическом), процент текучести кадров или показатели экономической деятельности предприятия.

Собственно, даже в дискуссиях понятие нормы редко звучало. А в заказе и сейчас многие консультанты не задумываются о ней (в особенности как уникальной и индивидуальной характеристике конкретной организации), поскольку занимаются преимущественно развитием. И развитие обычно описывается вектором, направленным, по сути, по “ветру перемен”. А в такой парадигме нет даже потребности задать систему координат на языке функционирования (открытой с обеих сторон — и в прошлое и в будущее), по которой можно было бы проектировать и контролировать изменения “было” — “стало” (о развитологическом подходе в отечественном консультировании см. книгу В.В. Щербины (2), а также наши дальнейшие рассуждения).

И консультанты, и руководители часто вместо разработанных критериев руководствовались мотивом новаторства, но при этом в таких мотивах были и различия. Руководители гордились внедренными новшествами, охотно показывали и рассказывали в печати о результатах. Консультантов в большей степени интересовал процесс “поднятия” организации как доказательство их возможностей, а также правильности и эффективности методов. Естественно, что формальная сторона консультант-клиентских отношений оставалась в зачаточном состоянии. Как и на долгую, неблагодарную отладку функционирования, и на эти “канцелярщину” и формализм тоже не хотелось тратить творческие силы. Поэтому чаще заказчиками (здесь это более уместно, чем слово “клиент”) становились те руководители, которые чувствовали себя прежде всего новаторами, а уже во вторую очередь людьми, ответственными за конечные результаты (во всех аспектах изменений). И, как водится до сих пор, большие и радикальные изменения провести легче, чем небольшие и нерадикальные. И в этом смысле часто (с начала 1960-х годов) руководители-новаторы могли осуществить такие масштабные эксперименты, какие и не снились руководителям предприятий на Западе*. Жаль, что

*Возможно, позже это повлияло на организацию такого глобального эксперимента, как перестройка.

теперь нельзя использовать многие позитивные достижения этих организационных экспериментов, а их результаты неприменимы к современным условиям (причем многие из изучаемых процессов были сложнее, а уровни организационной сложности значительно выше сегодняшних).

Заказы формулировались на языке развития, и основным критерием выполнения заказа было внедрение инноваций. Причем внедрение в мышление руководителей и специалистов считалось лучшим результатом. Поэтому фиксация (консервация) результатов больше делалась в аспекте рефлексии, а не в аспекте предметной деятельности. Игротехника проведения активного, интенсивного этапа консультирования разрабатывалась намного серьезнее, чем опоясывающие, “рутинные”, сервисные, реализационные процедуры, которые неизбежно могли существовать лишь в культуре клиентской организации, а не в культуре Игры (или иного активного и яркого, по-своему красивого этапа и метода). В игровом движении и в широком контексте его окружения деятельность по обслуживанию организаций понималась как деятельность по развитию мышления и, по сути, понятие Игры (например, ОДИ) заменяло по смыслу понятие консультирования.

Вся игротехника общения с любым заказчиком, все процедуры, опоясывающие активный этап, протраивались в логике рефлексивно-мыследеятельностных процессов (что само по себе до сих пор считается одной из отличительных черт процессного консультирования) и, естественно, всецело подчинялась главному — трансформации мыследеятельности в организации. И в соответствии со степенью такой трансформации и характером применяемых для этого методов различали жесткий и мягкий стиль в игротехнике.

Игры самых разных типов (правильнее говоря, методы групповой работы с организацией), несмотря на многократно декларируемые различия и отречения последователей, восходили к одному и тому же методологическому древу — работам Г.П. Щедровицкого. Хотя передача технологии проходила приблизительно так же, как передача секрета колокольной меди в фильме А. Тарковского “Андрей Рублев”, но (как это часто бывает в России) духовное единство игрового стиля работы с группой или организацией

оформилось в существующее и поныне духовно-методологическое движение, позже вошедшее в движение консультирования, но не исчерпывающее его. Игровое движение, все консультанты, прошедшие эту школу (хотя она давала скорее воспитание, чем образование), сконцентрировали в себе все культурные, управленческие, духовные и другие токи и чувства того времени. Однако все это имеет не только историческую ценность, поскольку школа, как известно, надолго сохраняет свое влияние.

Работая с мышлением сотрудников организации-клиента, игротехнические команды часто приводили группу ведущих сотрудников в состояние коллективного катарсиса, но при этом система взглядов и система отношений в самом нижнем (для Игры) слое — предметном — могла остаться той же или, изменившись несколько раз, так и не улучшиться с точки зрения функционирования организации. В “героический” период игрового движения существовали методологические школы, литература и многое другое. Однако объединяет множество людей, так или иначе причастных к этому движению, все же не единство терминологии типа “рефлексивная возгонка” или “проблематизация”, а некий весьма мощный “героический” и культуuroобразующий миф об Игре как о творческом катарсисе и коллективной мыследеятельности.

Консультанты-игротехники не заботились о том, чтобы организация улучшилась по ее (организации) правилам, а занимались рефлексией и изменением действующих “правил игры”. Ничто не могло избежать переосмысления и рефлексивной критики, в том числе и критерии функционирования организации-клиента, то есть и те “правила игры”, по которым она жила до прихода игротехников. Куда уж “правилам игры”, предъявляющим к объекту консультирования требования предметной жизни, до законов Игры (ОДИ, ИМИ, ИнНИ и др.)! Приоритет, очевидный в “героическую” эпоху, теперь вызывает сомнения. Свобода мыследеятельностного творчества с позиций консультирования как служения и помощи заказчику представляется теперь подчиненной позитивным обязательствам перед заказчиком, сформулированным на предметном языке заказчика.

Теперь становится ясно, что свобода, открытость внутри игры должна быть ограничена несвободой обязательств в заказе, ина-

че игра превращается из средства выполнения заказа в цель некоего развития, уже не очерченного какими-либо рамками заказа (в таких условиях бывает сложно даже различить, чего там больше — развития клиента или развития консультанта). Кроме того, развитие мышления вообще очень трудно очертить прагматической рамкой. И чем глубже прорыв в мышлении, чем сильнее инсайт и выше уровень рефлексии, тем труднее использовать полученные результаты на практике, тем больше разрыв между желаемым и действительным (тем более, что “действительное” теперь в новом, послеигровом понимании), тем сильнее организацию разрывает противопоставление ее развития ее же функционированию.

И это противоречие является самым острым из противоречий Игры как методологической основы игрового консультирования. Оно относится к любому активному этапу консультационного процесса. Противоречие между развитием и функционированием присутствует в любой организации, и прежде чем проводить в ней определенные изменения, необходимо с экологической деликатностью выверить соотношение между высотой активного этапа консультирования (например, рефлексии) и уровнем опоясывающих его рутинных процедур пассивного подготовительно-заклучительного этапа.

Многих побывавших и не побывавших в игре взгляд извне наталкивает на очередную попытку найти ей место в системе социально-экономических отношений, договорных форм, привычных социальных институтов и т.д. Заметим сразу, что без этого никакие средства работы с людьми нельзя считать консультированием, ибо оно должно иметь образ *конечного результата, доступный пониманию клиента еще до проведения какого либо развития, изменений* и др. Иначе просто невозможно фиксировать результаты. Конечно, чем сложнее методы консультирования, тем труднее этого добиться и, к чести представителей данного направления, надо отметить, что теперь многие из них стремятся создать для игры адекватные опоясывающие процедуры, заниматься функционированием, внедрением и т.д.

Однако если обобщенно характеризовать рассматриваемый период, то типичной была такая картина: игротехников всех школ (будь они в роли консультантов или без оных) объединяет при-

страстие к вопросам: “А что же конкретно дает игра? И что же вы продаете? А есть ли у игры продуктивные результаты? Что вы сдаете заказчику?” и т.д. и т.п. Вопросы эти открывали, открывают и будет открывать интереснейшую дискуссию, имеющую непреходящее культурно-историческое значение. И, естественно, дискуссия становится захватывающей игрой — Игрой смыслов, значений и бесконечно формирующихся позиций. Здесь, к сожалению, мы не можем погрузиться в глубину этой дискуссии в силу взятых на себя обязательств. Но если беспристрастному читателю все же захочется докопаться до истины, то он может обратиться с этим вопросом к первому встречному участнику не менее чем полдюжины Игр любого жанра (кроме деловых), и тем самым начать свое погружение в одно из интереснейших и уникальных явлений XX века.

А мы вернемся к обязательствам писать историю консультирования как *социально оформленного и легитимного* метода поддержки клиента, в котором последний должен в итоге четко видеть свою ситуацию (и себя в ней) и стать ее хозяином. Глубины человеческих взаимоотношений и взаимоотношений, игру мышления и разума мы имеем право затрагивать здесь ровно в той степени, в какой это помогает раскрытию истории консультирования как истории развития взаимоотношений клиента и консультанта, открытых с обеих сторон. Истории, одинаково доступной и Консультанту, и Клиенту. И коль скоро та или иная форма консультирования предусматривает определенную школу мышления, которую проходит клиент, то эта форма (как форма общения или как социальная, легитимная форма) и для консультанта становится школой мышления и школой общения. И свобода творчества и мышления внутри работы (организации заказа) не должна напрямую порождать свободу в отношениях с клиентом.

Понятие свободы появилось на этих страницах совсем не случайно. Дело в том, что живое понятие свободы появляется в результате осознания реальных жизненных ограничений, которые всегда сопровождают достижение любой цели. То есть появляется оно не в силу полученного образования (в том числе профессионального), а скорее в процессе воспитания и самовоспи-

тания. И всем людям, меняющим (хотя бы на время) свою профессию (или социальную роль) уже в зрелом возрасте, неизбежно приходится сталкиваться с новым для них комплексом свобод и ответственности, далеко не всегда четко выявленных, сформулированных и социально прозрачных. И тут ничто не заменит собственного опыта. А если к тому же речь идет о профессии совершенно новой для нашего общества, то опыт не только заменяет образование, но и приобретает особую ценность.

Наверное, во многих профессиях, связанных с консультированием, опыт всегда будет играть большую роль, чем образование, но, вероятно, никогда не сможет заменить его. В России, как правило, к консультированию тяготеют хорошо образованные люди, и они в состоянии осмыслить как положительный, так и отрицательный опыт, пестрый, может статься, односторонний, но свой. И здесь мы попробуем лишь вкратце перечислить то, что удалось вынести первому поколению консультантов (в том числе из деятельности, непосредственно предшествующей консультированию) и что в значительной степени определяет теперь лицо отечественного консультирования:

1. Неистребимый пафос вечного преодоления косности любых организационных форм, заорганизованности и формализма.
2. Увлеченность совершенствованием собственного мышления и систематизацией мыследеятельности (не только своей) вплоть до вовлечения клиента в систематизацию и развитие собственного мышления.
3. Серьезное отношение к работе. Отношение к работе как к исследованию.
4. Весьма недостаточный опыт общения в высших эшелонах управления, который восполняется (по ряду причин) весьма медленно.
5. Отношение к клиенту-руководителю как к человеку, отягощенному стереотипами разного толка (они ведь всегда есть): раньше — бюрократическими, теперь — коммерческими.

6. Отсутствие опыта рекламы и продвижения своих услуг. Незнание сути этого процесса* (это связано в том числе и с п. 7).
7. Тяготение к закрытости процесса консультирования для клиента. Отсутствие навыка связывать каждый шаг и метод, используемый в процессе консультирования, с конкретными позитивными упаковочными формами, доступными клиенту. Этот же навык, другими словами, навык членить и систематизировать весь процесс и результаты работы как переговорный процесс, переходящий в процесс консультирования и заканчивающийся результатами, нужными клиенту. В этих результатах должны быть четко выделены “вехи” и “просеки”, необходимые клиенту для возможно более полного понимания того, что именно он получит на каждом промежуточном этапе процесса консультирования. Но всяческая структуризация возможного результата вступает в неразрешимое противоречие с самой глубокой интуицией самого лучшего консультанта, видящего управленческую ситуацию “насквозь”**.

Довольно долго сохранялась тенденция (жива она и сейчас) недостаточной проработки ответственности консультанта в договоре. Часто это заслонялось новизной темы, площадки или метода (очень часто неоспоримой), желанием подготовить больше условий для преобразований, оставить больше мыслящих людей и инновационных очагов на площадке, искренним желанием продвинуть этой работой и себя, и заказчика.

В начале рассматриваемого периода договоры, естественно, были стандартными как по форме, так и по содержанию. Наиболее распространенной формой был “Договор на создание (передачу) научно-технической продукции” (приложение 4 к Положе-

*В кругах общения консультантов эту сторону работы называют “искусством упаковки” — оно выходит за рамки продвижения услуг и пронизывает весь процесс консультирования. Главная цель этого искусства — понимание клиентом как можно большего количества шагов к конечному результату и содержания работы.

**Внимательный наблюдатель, наверное, давно уже заметил, что в жизни договорно-нормативное начало всегда противоречит уникальности ситуации и творческому началу.

нию, утвержденному Постановлением ГКНТ СССР от 19.11.1987 г. № 435) с тех. заданием и протоколом о договорной цене, сметой и календарным планом, хорошо приспособленный лишь к техническим и счетно-экспертным работам, где он в основном и применялся. Для тех. задания был выработан особый формализованный язык, бедность которого сказывалась впоследствии все сильнее и сильнее. А пока “исполнитель” сам заполнял все формы, размноженные на ротаторе, ставил печать своей “крыши”* (подсчитывая в уме процент, идущий на зарплату) и приносил в кабинет “заказчика”; а тот, в свою очередь, заглядывал в “карман”, имеющий разные названия (одно из которых — “фонд научно-технического развития”), и прикидывал, сколько он сможет заплатить за предлагаемую работу, а сколько переложить в другой “карман” и истратить по другой статье расходов. Тут надо сразу сказать, что при наличии фонда развития, формируемого в обязательном порядке, предприятию (организации) было легче заботиться о собственном развитии, если оно действительно этого хотело. И многие из *предконсультантских*** форм услуг (см.) действительно могли развивать предприятие. Но, полагая, не менее чем в 3/4 всех договорных работ деньги доставались “исполнителю” с трудом. Несмотря на то, что руководитель иногда не мог переложить деньги из “кармана” в “карман”, несмотря на весьма раннюю “зарю” товарно-денежных отношений, деньги уже являлись всеобщим эквивалентом платных услуг. А кроме того, в некоторых случаях деньги могли:

- 1) стать стимулом к внедрению предложенных новшеств (если сумма, заплаченная по договору, была весьма чувствительна для заказчика);
- 2) стать средством легализации или легитимизации разработанных технологий и новшеств; заключение договора — пример внедрения;
- 3) явиться средством измерения профессиональной квалификации консультанта;

*Тогда это слово употреблялось совершенно в ином смысле, нежели теперь.

**Разнообразие форм услуг и отношений часто смешивается с формами, строго говоря, не являющимися консультированием, например, трехстороннее псевдоконсультирование (подробнее см. ниже).

- 4) стать единственным источником финансирования исследований, которые намного важнее для исполнителя, чем консультирование;
- 5) стать стимулом для привлечения внимания к новому виду услуг (даже если договор не был заключен).

В 1980-х годах стали появляться научные центры, которые не только стремились погрузиться в практические проблемы и жизнь конкретной организации, но и стали выступать в роли консультирующих организаций. Это, например, лаборатория Н.И. Лапина в Институте системных исследований*, различные группы сибирских экономистов, социологов, системщиков, одесская фирма “Сталкер”, ленинградские группы психологов, московские психотерапевты. Эстонская школа (где преобладали экономисты), начиная с 1971 года, проводила ежегодные семинары с участием финской консультационной фирмы “Мек Растор”, а в 1981 году выпустила книгу “Азбука управленческого консультирования” и в 1988 году — “Управленческое консультирование: теория и практика” (3). В этот период даже среди будущих дженералистов преобладали предметные взгляды на объект консультирования, научный подход к планируемым изменениям и (что до сих пор сохранило значение) рациональное представление о контуре управленческого действия (эти понятия считались априорными): анализ — выработка плана-проекта решения — внедрение плана-проекта. Соответственно выглядела и консультационная работа: диагностика проблем — выработка проекта решения — внедрение проекта. Многие понятия и сейчас используются в консультировании практически так же, как в науке: “измерение” (например, управляемости), “прогнозирование” (например, эффективности), “обратная связь”, “конфликт”, “функция” и другие.

Научное происхождение и теоретическое наследие обязывали исполнителей организационного заказа серьезно относиться к корректности парадигм и моделей (в первую очередь, конечно, представлений о природе самой организации). Западная литература на эту тему и сейчас еще практически не переведена, а тог-

*С начала 1980-х годов в этом институте действовал также широко известный семинар А.И. Пригожина для консультантов.

да вообще была неизвестна. Поэтому весьма значительным событием стал выход книги А.И. Пригожина “Социология организаций” (М.: Наука, 1980), в которой были удачно изложены подходы к структурированию и развитию организаций. Была проведена классификация организаций и внимательно рассмотрены процессы формальной организации и самоорганизации.

Наиболее продвинутые мыслители-практики обратили внимание на необычность (в нашем контексте) подхода к организации* как к инструменту регламентации деятельности людей в соответствии с целью, для которой она была создана. Это сильно контрастировало с весьма распространенным тогда (кстати, не только в официальной идеологии) представлением, видевшим в организации прежде всего коллектив как многофункциональный очаг глубокого общения людей (скорее людей, чем работников) и их гармоничного развития. Для консультанта (в те времена преимущественно внутреннего) тот тезис, что человек в организации — не цель, а средство, практически означал необходимость настройки и регулирования этого средства в соответствии с целями, для которых создана производственная организация (сформулированными на языке функционирования).

Оппоненты из лагеря коллективистов рассуждали о воспитании человека в коллективе и очень оскорблялись, что человеку отводится лишь роль средства в чьих-то руках и тем самым подменяли разговор об управлении разговором о манипулировании, ратворяя понятие деловой (производственной) организации в понятие социальной организации вообще. Эта тенденция имела не только теоретическое значение.

Дело в том, что среди форм деятельности, непосредственно предшествующих управленческому консультированию, весьма заметны социологические, психологические, НОТ и другие “службы человеческого фактора”, повсеместно появлявшиеся, начиная с середины 70-х годов. Социолог, психолог или инженер по НОТ претендовали на особый статус при руководителе производ-

*В силу того, что подходы, используемые в теории организации во всем мире, были известны у нас в тот момент чрезвычайно мало, все подходы, не похожие на “гуманную” позицию “школы человеческих отношений”, считались одним “западным” или “капиталистическим” подходом и ошибочно связывались с автором книги “Социология организаций”.

ственной организации. Их выделяли в особую службу, функции которой стали предметом таких же жарких дискуссий, как и дискуссии о роли “человеческого фактора” на производстве. (См. статьи и книги практиков-руководителей служб Герчикова, Неймера, Щербины, Скрипова, Оксинайда, Зайцева, Чичилимовой и др.) И эта связь дискуссий не случайна. Чем более “человеческой”, коллективистской по своей сути виделась организация, чем более человек провозглашался целью в производственной организации, тем более исследовательским, планирующим и проектирующим был статус соответствующей службы на предприятии, гуманизирующей и гармонизирующей коллектив. Чем сильнее инструментализировалась организация и человек в ней, чем более функциональными и технологичными (и логичными) виделись организационные отношения, тем сильнее прагматизировались все отношения, — в том числе и между директором и социологом (психологом, системщиком, НОТовцем), тем ближе стремилась быть эта служба к другим функциональным службам предприятия.

А наиболее распространенная (и до сих пор) линейно-функциональная структура Файоля могла по-настоящему “усвоить” только линейную или напрямую помогающую ей функциональную службу. В некоторых случаях путем длительной проработки статуса удавалось, доказывая конкретным вмешательством в подготовку и даже принятие управленческих решений (особенно в области подбора и расстановки кадров), создавать полноценную функциональную службу (или путем слияния с существующей функциональной службой, например, кадровой или экономической).

Новая служба (отдел, лаборатория, нормативно-исследовательская станция, методический центр) претендовала не только на особый статус в традиционной организационной структуре, но и на постоянный прямой диалог с высшим руководителем на разнообразных темах, связанные с организационным развитием, материальным и моральным стимулированием работников, аттестацией, подбором и формированием резерва руководителей, причем не только низшего звена, но и среднего, а то и высшего. Весь этот круг вопросов и проблем так близко затрагивал всех руководителей высшего и среднего звена, что руководителю “че-

ловческой” службы (а он далеко не всегда по должности вошел в высшее руководство) приходилось поневоле влезать в аппаратные интриги. И чем больше он хотел превратиться из исследователя в инженера человеческих отношений на предприятии или тем более в чистого функционального руководителя (такого же, как все остальные), тем сильнее ему нужно было менять стиль работы, расставаться с интеллигентным стилем общения, развивать хватку и хитрость. Даже заметная в дискуссии 80-х годов фракция, считавшая, что главная миссия руководителя “человеческой” службы — это защита интересов трудового коллектива от произвола администрации (эта тенденция усилилась в конце 80-х годов, когда были приняты Законы о гос. предприятии и об СТК — советах трудовых коллективов), должна была, переходя от лозунгов к действиям, активно внедряться в управленческий аппарат. Кстати, тогда в пылу антибюрократической, антиаппаратной общесоюзной компании многие из будущих консультантов отрицали даже самую возможность сотрудничества с бюрократами-руководителями*.

Надо признать, что среди того поколения руководителей было достаточно много директоров, серьезно озабоченных настройкой человеческого потенциала предприятия на производственные цели, гармонизацией интересов рабочих, специалистов и руководителей, внедрением наиболее гибких и эффективных форм материального и морального поощрения и продвижения. Эти директора стремились к активному применению заводской социологии и психологии в реальном управлении, старались привлечь специалистов по “человеческому фактору” к подготовке и внедрению важнейших решений, пробовали использовать спущенные “сверху” мероприятия по социальному планированию (многие будущие консультанты профессионально занимались этим) и централизованные социологические опросы в интересах своего предприятия. Однако не было ясно (может быть, до сих пор), готова ли к диалогу другая сторона — консультант?

Уже сменилось не одно поколение руководителей, однако ретроспективный взгляд не может выявить более высокую готов-

*Консультанту, если он хочет остаться в лоне российской интеллигенции и в то же время быть эффективным профессионалом, все-таки придется запятнать себя “сотрудничеством с властью”.

ность к диалогу с консультантом, чем ту, что была в этом поколении. Надо признать, что консультанты зреют еще медленнее, чем руководители (может быть, еще и потому, что они ограничены в своем развитии скоростью развития руководителей). И время в прямом действенном диалоге с руководителем — точно так же, как у летчиков чистое время в полете (той или иной степени сложности) — измеряет реальный опыт и возможности процессного консультанта. Именно поэтому в некоторых современных консалтинговых компаниях находятся консультанты, имеющие глубокие знания и высокое положение в компании, но очень редко выходящие на длительный прямой диалог с клиентом: они не проходят всего пути от поиска заказа до закрытия договора и рецензирования работы.

Именно поэтому внешними консультантами намного лучше работают те, кто постепенно вырос из внутреннего, закаляясь в борьбе за собственный статус и скрупулезно занимаясь организацией диалога. Не прошедшие этой школы часто не могут войти во внутренний мир клиентной организации (даже не понимают, куда же, собственно, нужно войти), не понимают по-настоящему, что такое, например, ответственность линейного руководителя. Тот, в ком жив *по-настоящему внутренний* консультант, может, войдя в организацию, стать *по-настоящему внешним* по отношению к изменяемому объекту консультантом и построить специальные ответственные отношения с клиентом, договор об организационных изменениях. Этот договор только тогда имеет силу, только тогда дает достаточную энергию изменений и контроль за ними, когда его заключают агенты, внешние по отношению к изменяемому объекту. А это возможно только между руководителем, который действительно стал внешним, и консультантом, который умеет быть и внешним и внутренним одновременно.

К сожалению, пока школы консультантов, существующие в Москве, не могут обеспечить своих слушателей практикой в достаточном количестве и качестве. В силу многих социально-психологических и политических причин (в том числе и в силу отсутствия у сферы консультирования специальной практики внешне-общественных связей (PR) и собственных СМИ) выход на близкий контакт (а тем более диалог) с клиентом весьма затруднен, что сказывается и на эффективности поиска заказов профессионала-

ми*. А без практики нельзя не только стать, но и быть консультантом (вспомните летчиков).

Но даже если удастся взять на заказ стажера, то очень скоро выясняется, что, во-первых, им нужно специально заниматься (это отдельная работа, иначе стажер ничего не увидит и ничему не научится), во-вторых, клиент почему-то должен согласиться на присутствие постороннего непрофессионала, в-третьих, стоимость такого научения сравнивается со стоимостью договора о консультировании и, в-четвертых, скорость научения стажера остается слишком низкой. Но пропущенные ступени в обучении, отсутствующий опыт (и недостаточный “налет часов”) обязательно скажутся рано или поздно. От этого не застрахован любой консультант с любым статусом и количеством регалий.

При взгляде на индивидуальную историю успешного и известного консультанта кроме указанного выше наличия особого опыта трудно было бы указать еще какой-либо решающий признак, образование, например, или стаж. Может быть, консультантом нужно родиться, это особый талант и он вызревает медленно. При этом можно быть прекрасным консультантом, но совершенно бездарным консультантом-наставником и учителем (тренером). К тому же у нас еще не сформировались школы, а западный опыт в процессном консультировании применим лишь процентов на 30—40.

Школы отечественного консультирования, так же, как и научные школы, должны выдвинуть своих лидеров, которые не только будут хорошими педагогами, но и успешными консультантами. Внутри каждой такой школы будет найдена своя форма объективации, оценки и усвоения результатов и методов. Передача и закрепление опыта, вероятно всего, будет строиться на базе специально выработанных технологий общения (таких, как, например, *work-shop* у психологов), где скорее *показывают*, чем *рассказывают*. Ведь показать — это особое искусство, и его недостаток (как и искусство “упаковки”) очень чувствуется в диалоге с клиентом. И тот мастер-консультант, который научится

*Как известно, традиционные методы рекламы и продвижения, пригодные для товара, совершенно не подходят для продвижения услуги, тем более такой сложной, как консультирование.

показывать (и ученикам, и клиенту), в итоге будет считаться успешным консультантом. Мне кажется, искусство показа пойдет намного дальше, чем методика кейса. Каждая школа создаст свои *мастерские* со своими методами мастер-класса, своим видом заказа, типом клиента, языком отчета, стилем конкретной практической работы, подходом и, конечно же, методологией.

1991 год стал весьма знаменательным для российского консультирования: были созданы сразу две ассоциации консультантов — АКЭУ и АКУОР, что сразу же отразило общемировую тенденцию разделения специалистов и дженералистов. Дискуссия между двумя группами и подходами оказалась не такой яркой, как дискуссии 80-х годов. Теперь становится понятным более важное различие: специалисту не так важно, в каком статусе он работает (индивидуально или в группе, в компании; внешний он или внутренний). Для универсалов (дженералистов) это вопрос принципиальный, а иначе вряд ли кто-нибудь искал бы этот нелегкий хлеб столько лет подряд. Среди универсалов и процессных консультантов процент независимых намного выше. Кстати, на Западе индивидуалы, занимающиеся организационным развитием, объединяются в ассоциации, называемые институтами.

Различие становится еще более очевидным, если присмотреться к общению универсалов. Здесь удовлетворяется более широкий круг потребностей, чем в обычном профессиональном общении — здесь из новых человеческих и межличностных сил постоянно формируются новые черты консультантских профессий, новые жанры и новые коммуникации. Здесь выкристаллизовываются новые таланты, а они, как известно, не могут появиться, не создавая новые жанры. И если все это новое можно будет называть одной профессией, то вместе с нею появится новый язык, формы обмена опытом, даже образ жизни. Но это не просто обмен, и он не превратится в монопрофессиональный и внутрипрофессиональный разговор, а станет чем-то вроде постоянного тренинга общения с клиентом и процесса самоидентификации и самоупаковки. Может быть, консультантские клубы* играют ту же роль, что и семейные игры и постоянные семинары в игровом движении, может быть, они нужны как формы метаконсультирования, а может быть, как очаги особой, незнакомой культуры.

*В Москве уже четыре клуба, но потребность для процессных консультантов явно далека до насыщения.

Вместе с тем новая культура может оказаться и “лопухом на могиле цивилизации”*, и ярким лозунгом очередного “скачка в будущее”. Не нужно заглядывать в дальние дали, чтобы понять, что именно рождается здесь и теперь (как сказал Лао Цзы, чтобы познать весь мир, нет нужды выходить за пределы своего двора). Если внимательно присмотреться к ролям и архетипам современного общения консультантов с клиентами и между собой, то становится понятно, что мы плавно (а не скачками) и бесконечно *приближаемся* собственно к *консультированию*. Как это часто бывает в России, роли заимствуются и быстро осваиваются, но реальной драмы не происходит (так же, как мы всей страной “играем” в рынок, в демократию и т.д.). Всегда чего-то не хватает... а мы опять: “Учите роли! Пробудите в себе чувство хозяина!...”. А, может быть, нужно подыскать более подходящую, адекватную нашей ментальности пьесу?

Когда мы вступаем в более ответственные отношения с клиентом, мы, приближаясь к реальным интересам клиента, приближаемся к консультированию. Когда мы, не жалея сил и совести, добиваемся четкой постановки задачи, построения равноответственных отношений для решения *любой* задачи, стараемся быть корректными по отношению к клиенту в каждом шаге, мы приближаемся к консультированию. Когда же мы, оформив все документы для получения гранта, “вытаскиваем” предприятие на какую-нибудь “реструктуризацию” или “акционирование” и, по сути, инициируем трехстороннюю деятельность, убеждая себя и клиента, что тот, кто дает деньги, не станет вмешиваться в наши “двусторонние” отношения клиента и консультанта, мы отдаляемся от консультирования. И мы навязываем роль клиента тому, кто не платит реальные деньги за реальные изменения на своем объекте, а принимает очередную порцию “помощи” и, следовательно, мало за что отвечает. Рекомендую в пьесе “Трехстороннее псевдоконсультирование” прочесть роль “консультанта” до конца.

Наверное, нам стоит для приобретения опыта (которого нам всем так не хватает) участвовать в различных достойных жанрах и пьесах, не являющихся консультированием, но все эти компании, стажировки, преподавание, исследования не должны вводить нас в

*Неизвестный русский мыслитель XX века.

заблуждение относительно истинной нашей роли и жанра того, в чем мы участвуем. В процессе приближения к истинному консультированию кто-то удовлетворится промежуточным результатом, а кто-то будет искать подлинной Встречи с Клиентом и, только начав диалог с ним, будет становиться Консультантом. Пора бы уже вплотную заняться организацией процесса общения с клиентом, коль скоро мы считаем себя мастерами процесса.

И можем ли мы реально “погрузиться” в организацию, если не рефлекслируем процедуру общения с клиентом? Ведь для того чтобы обеспечить реальные изменения в клиентной организации, необходимо сначала создать временную организацию-объект, то есть конвенцию, которая держится на ответственности обеих сторон и только в этом случае становится реальным рычагом проведения изменений. Эта организация-конвенция и будет тем нормативно-критериальным пространством, по которому мы (обе стороны) будем оценивать эффективность и направленность проведенных изменений. С этого начинается любая организация во всех смыслах этого слова (включая самоорганизацию клиента и самоорганизацию консультанта), и погружение в объект — это прежде всего погружение в конкретную ситуацию общения. Ведь для процессного консультанта организация — это прежде всего *организация общения*, как внутри нее, так и вовне, в том числе (для нас, консультантов, в первую очередь) и с внешним консультантом.

Мы спорим о том, что такое организация (это, конечно, имеет свой смысл как теоретическая дискуссия), но не можем признать до конца уникальность каждой клиентной организации, каждой неповторимой управленческой ситуации. Ведь, погружаясь в нее, мы ее создаем своими организующими и самоорганизующими усилиями, опираясь скорее не на теоретическое знание (его пока явно недостаточно), а на первоначальную конвенцию с клиентом. Чтобы клиент доверял нам, мы должны показать ему в большей степени не то, что у него общего с другими, а то, чем его организация отличается от всех. В этом и состоит наше искусство, тем оно и отличается от науки.

Мы сами создаем “клиентную реальность”, называя (в соответствии со своими научными убеждениями) отношения — конф-

ликтом*, трудную ситуацию — проблемой, необычные явления — организационной патологией, а директора — клиентом. Не стоит гордиться тем, что Вы “сделали” клиента и заказ, успокойтесь: была интересная работа, интересный контракт — диалога не было и Вы выполняли свой собственный заказ. Классовое самоопределение консультанта начинается с определения отношений с классом клиентов, как классовых, так и конкретных, в заказе. Если Вы не чувствуете себя (хотя бы в какой-то степени) зависимым от класса клиентов, не чувствуете их интерес так же кровно, как свой, значит, Вы занимаетесь чем-то другим (не консультированием) и оно, может быть, является вполне достойным занятием.

Ваш диалог с клиентом — это Ваша наука, Ваше искусство (которому нельзя научиться раз и навсегда), Ваша вечная проблема, Ваша школа и академия в течение всей Вашей карьеры, Ваш Олимп и кладбище Ваших пациентов, а также Ваших иллюзий. Не торопитесь подводить итоги — все еще только начинается. Не спешите считаться профессиональными регалиями — Ваши родители еще не встретились — настоящая Встреча Клиента и Консультанта еще не состоялась. Хотя мужское начало уже угадывается по настойчивости в поведении одной из сторон: инициатива в отношениях явно принадлежит ему. Кому? Ну Вы же все знаете, все ходы, все роли, все сюжеты... Только не забывайте, что все меняется — из игрушечного партнер может вырасти в грозного соперника, и серьезный оппонент может оказаться нами же придуманным. Новый дом, новый мир ждет нас, и не забывайте, что большую часть сведений о мире человек получает в первые три года...

Литература

1. Пригожин А.И. Социология организаций. М.: Наука, 1980.
2. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М.: Изд-во МГУ, 1993.

*См. в этой связи статьи В.С. Дудченко (“Социсс” № 10, 1996 и “Кентавр” № 18, 1997).

3. Щербина В.В. Социология труда (главы в учебнике). М.: Изд-во МГУ, 1993.
4. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейман Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988.
5. Концентрация жизни заложена в драме. Интервью с Р.А. Золотовицким // Кентавр. Методологический и игротехнический альманах. № 18, 1997, с. 55—63.
6. Душак М. Консультант в России больше, чем консультант (о некоторых проблемах российских консультантов) // Менеджмент, 1997, № 4, с. 102—112.
7. Золотовицкий Р. Что такое консультирование? // Советник. № 1, 1997.
8. Дудченко В.С. Онтосинтез конфликта (к методологии исследования) // Социологические исследования. 1996, № 10, с. 50—62.

“ЗЕРКАЛО ДЛЯ ГЕРОЯ”

Интервью с Л.В. Шибут, президентом Московского клуба консультантов

- Профессия коуча все еще малоизвестна. Но ведь и тренеры, бизнес-консультанты, а тем более политконсультанты для России тоже внове. Чему могут научить люди, которые освоили свое дело не более десяти лет назад?
- У нас очень динамичная жизнь. В английской ассоциации консультантов существует правило: фирма, вступающая в нее, должна иметь не менее пяти лет опыта в консалтинге. Англия — страна устоев и традиций. А в России консалтинговые фирмы-двухлетки могут пережить такой путь, который не всякая фирма в Европе переживет за десять лет. Кроме того, консультанты были в России и до революции.
- ???
- Можно начинать отчет со времени создания первой фирмы, предоставляющей коммерческие услуги консультирования — она была создана в 1914 году. Но до этого в 1886 году существовали Общество экономической усталости и Общество инженеров-механиков. Они выступили с предложением считать менеджмент отдельной профессией и выделили средства. Официально профессия была признана более 100 лет назад. Но оказалось, что в нашей стране она создается заново. Это связано с тем, что у нас происходило. Начало века было ознаменовано множеством методов научной организации труда, широко применялись психотехники, открытые в начале века.

В 30-х годах мы если не были “впереди планеты всей”, то во всяком случае наравне с ней.

Позже основные центры консультирования гуманистических направлений сформировались в Америке. Для этого было несколько причин. Во-первых, туда ехали специалисты из России, Германии, Польши, Италии, Испании. Во-вторых, американское общество считалось тогда эталоном, жить там было престижно. А в-третьих, руководство многих европейских стран стало тоталитарным. Там начали закрывать все исследования по организации труда.

Точка зрения наших советских политиков была аналогична той, которую высказал князь Голицын в 1913 году, когда собирались открыть факультет социологии: “Польза сомнительна, а вред несомненный быть может”. Но я как социолог могу сказать, что наши ученые в начале века были очень известны. На курсах по социологии, организованных в начале века в Париже, учились русские директора и преподаватели, например, Финн. Как обидно, что почти все это потеряно.

Хотя нельзя сказать, что перестройка застала нас врасплох. В СССР действовали хозрасчетные научные центры, отделы промышленных социологов, научные лаборатории, которые проводили исследования, и учебные заведения, например, школы Щедровицкого, Алексеева, известные таллинские школы, в которых учились многие наши консультанты. В начале перестройки открылось несколько школ, которые более или менее эффективно работали.

— **А что можно сказать о сегодняшнем этапе развития российской социологии?**

— Сейчас консультирование в целом как научно-практическое направление в России переживает этап молодости со всеми присущими ей хулиганствами, противоречиями, тусовками, с потребностью ярко выделиться, прогреметь. Это идет во вред истине.

В социологии организации есть такой термин — “С-кривая организации”. Все начинается с детства, когда организация только развивается. Этот период характерен тем, что есть ли-

дер, никому неизвестная организация и круг единомышленников, но нет финансирования. Следующий этап — молодость, когда есть деньги и признание, но их недостаточно, и нет стабильных институтов. Это то, что мы сейчас переживаем.

Зрелость — когда все сложилось: есть общественное признание и статус, толстые журналы и институты.

И последняя стадия — старость, застой, когда нет никаких идей, теорий и нужно черпать из других наук. Практическому консультированию старость вообще не грозит, потому что мы идем за практикой, а в практике всегда есть проблемы. Для их решения нужно рекрутирование из других наук всех средств и способов. А потом этот опыт превращается в технологии, методы и способы.

— **Что нужно для перехода в зрелость?**

— Зрелость приходит с утверждением статуса профессии, организации своих школ и издания книг. Список отечественной профессиональной литературы сейчас ограничен десятком. Нет переводных изданий западных авторов. Несколько лет назад мы сложились и заказали переводы шести книг отцов-основателей процессного консультирования — Берхарда, Берке, Питера Локка. И это все. Главная проблема ассоциации консультантов и клуба не только в недостатке специальной литературы, но и в отсутствии мест, где можно обучаться. Где сегодня готовят консультантов? Только в Школе кадрового менеджмента при Академии народного хозяйства, у профессора А.И. Пригожина. Есть также курсы у Давида Шустермана и в некоторых фирмах. Этого недостаточно.

— **Известно, что клуб консультантов играет роль “курсов по повышению квалификации” для профессиональных консультантов.**

— Да, первая, но не единственная функция клуба — профессиональное обучение и общение. Поэтому все, что мы делаем в клубе, — это новое, значимое и для нас как для консультантов, и для общества в целом. Все, кто ходят в клуб, говорят, что есть очень мощное профессиональное продвижение вперед. Когда появляется новый человек в клубе и начинает го-

ворить о своих новых идеях в “круге”, мы, старые члены клуба, переглядываемся. Мы это уже пережили и определили для себя — на семинаре в клубе или на неформальном обсуждении примеров и новостей во время перерывов.

В этом году мы пришли к тому, что лучшим консультантам нужно объяснять в клубе опыт своей практической работы — что они конкретно делают в организации, что приводит к успеху, какие проблемы с этим связаны и как они их решают. А потом на “круге” все высказывают свое мнение — что вызывает сомнения, что понравилось. И тогда происходит профессиональный рост.

Вторая функция — “promotion”, продвижение профессии, информирование прессы остается одной из самых важных в клубе. Нет почти никакой информации о нас в средствах массовой информации. Мы не стремимся к тому, чтобы было как можно больше рекламы, но у нас есть потребность в информировании о нашей работе. Клуб начинался с того, что мы организовывали приемы журналистов и рассказывали о консультировании. Журналисты задавали тему, которая была актуальна для их читателей, а мы отвечали, как можно решить те или иные проблемы консультантационным методом. Это продолжалось довольно долго. Но такая форма работы нам стала неинтересна.

Для того чтобы объяснять журналистам основы консультирования, нужно говорить популярным языком, употребляя не специальные, а литературные термины. Такое продвижение профессионально непригодно. Мы хорошо относимся к журналистам, но они редко пишут о нас.

- **Проблема состоит в том, что нужно хорошо разбираться в психологии и социологии, а журналистов, специализирующихся именно на такой тематике, у нас практически не было?**
- Мы сами не так хорошо владеем пером. Мы часто говорим нужные слова в конкретные моменты — на заседании, в беседе. Для нас слово — базовый материал. Нет слова — нет действия. Именно за словами для нас кроется будущее и пробле-

мы организации. Поэтому я с уважением отношусь к профессии журналиста, который превращает набор слов в нечто стройное и логичное. Это и есть высокая степень креативности. Но нам трудно сосредоточиться и написать статью, потому что письмо и устная речь — явления разные.

В прошлом году мы пытались открыть журнал в журнале “Служба кадров” — и безуспешно, потому что это издание ориентировано на наших клиентов, а мы планировали писать для консультантов. А это смешение жанров и стиля.

Следующая функция клуба — профессиональное самоопределение и трудоустройство, оказание помощи и поиск работы. Часто в клуб обращаются руководители компаний: “Помогите мне найти консультанта”. Или наоборот, консалтинговые фирмы через нас находят клиента.

На Западе клиент может открыть справочник и прочитать: “Такая-то фирма специализируется на решении таких-то задач и работает таким-то методом”. Затем он может позвонить в Ассоциацию или клиентам и навести о фирме справки, точно узнать ее возможности. У нас, как правило, руководители фирм передают информацию о консалтинговых фирмах из рук в руки. Но в последнее время они все чаще стали обращаться в клуб за рекомендациями.

Кроме того, в клубе происходит отсев, своеобразная профессиональная селекция. На заседание могут прийти все, и в том числе те, кто так или иначе решили называть себя консультантами. Попав на заседание клуба, они слушают, как выступающие консультанты определяют, что является их методом, как они его используют, как и за что получают деньги с клиентов. Кто-то из новичков понимает, что у него был другой образ профессии и на самом деле консультирование ему не близко. А может быть наоборот: пришедший впервые втягивается, становится членом клуба. Даже если он не приходит на каждое заседание, но прибивается к клану консультантов.

Консультантом себя считать очень легко, а на самом деле это профессия, которая требует большого количества знаний и достаточных навыков. Я преподаю в трех вузах для специали-

стов и руководителей предприятий народного хозяйства. Когда им рассказываешь о консультировании, им становится все так просто и понятно, а через какое-то время раздаются звонки: “Я понимаю, что нужно делать, но не знаю, как и с чего начинать?”

— **Как определить, что такое профессионализм консультанта?**

— Кубр писал, что появление разнообразных методов приводит к тому, что самый странный клиент со своими самыми необычными проблемами может найти себе консультанта, чтобы решить их такими методами, которые лучше всего удовлетворяют потребности организации. Но в этом кроется своя сложность: при таком многообразии методов экспансия из других наук приводит к тому, что в процессном консультировании до сих пор не существует единой научной теории.

Я считаю, что это недостаток, потому что потребности российского рынка и нашей экономики настолько огромны, что мы не можем удовлетворить их при помощи того количества специалистов, которое у нас сейчас есть. Увеличение количества наших коллег, консалтинговых фирм, учебных заведений, изданий — все это свидетельствует о росте влияния консультантов в экономической жизни.

— **Какие основные организационные проблемы вы сейчас видите в среде консультантов?**

— Парсон и Кули предупреждали: для того чтобы объединиться, нужно сначала разъединиться. Определить границы метода и его возможности путем их совмещения очень важно. Формальное объединение людей одаренных всегда происходит с большим трудом. Тем более, что в консультирование каждый пришел со своим методом, из своей науки. У нас есть инженеры, юристы, журналисты, экономисты... То есть мы — маргиналы. Мы пришли из других профессий, оставив в себе все то, что характеризует средю, из которой мы пришли.

— **Это замечательно, что они могут использовать какие-то аналогии, связанные со своими прошлыми профессиями.**

- Все это — в общую копилку... Но это создает сложность для объединения. Парсон предупредил, что людей одаренных нельзя объединить, сказав им просто: “Давайте объединимся”. Нужно дать общее дело. Для творческих людей необходимость решения важной задачи станет высшей ценностью. Из-за этого они могут поступиться личными интересами и усмирить личные амбиции. Это потом союз может распасться, и каждый заберет свое из совместно наработанного.
- **Ежегодно публикуется немало самых разных рейтингов консалтинговых услуг. Вы могли бы высказать свое отношение к ним?**
- Я как человек добросовестный сделала попытку поискать материалы и собрала некоторую кучу рейтингов. Но они настолько разные, и в первые строчки попали те, кто, по моему мнению, и среди последних-то не мог оказаться, а те, кто, я знаю, держат рынок, — не попали.
- **Все чаще популярными становятся не компании из рейтингов, а независимые консультанты, а еще чаще — коучи. Не заменят ли часть оргконсультантов, едва появившихся на рынке, эти новые профессионалы?**
- Внешний консультант является внешним не только по форме, но и по содержанию, так как позволяет сохранять объективность. Не ментор, не учитель, не духовник, а партнер по поиску истины. Предшественником коуча можно назвать не должность консультанта, а ту, которая раньше называлась “еврей при губернаторе”.
Но шефу надо оторваться от рутины и взглянуть в орлиные дали. И тут некто привносил в обыденную жизнь немного мудрости, снимал некоторую долю скуки и исчезал, когда не был нужен, не лез в душу. В современном бизнесе, где романтика, рутина и успех редко уступают друг другу в необходимости сопутствовать успешному герою, позиция ожидаемого сказочного волшебника часто получает этикетку “коуч”.
- **Вы не раз подчеркивали в своих выступлениях значение такой услуги, как “коучинг”. Когда речь идет о натаскивании опытным личным тренером-психологом человека,**

начинающего карьеру, с глазу на глаз — это понятно. Но как коучинг может быть применен в организационном консультировании?

- Коучинг — особая система поддержки человека, которая позволяет раскрыть его потенциал и наиболее эффективным способом добиться реальных результатов — как в личных отношениях, так и в профессиональной деятельности.

Коуч-консультирование в организации основано на подходе Organization Development, то есть общее развитие структуры компании. Он заключается в том, что организацию создают и определяют люди, прежде всего топ-менеджеры, а в первую очередь — ее руководитель.

Не бывает правильных или неправильных организаций, правильных или неправильных организационных структур. Организация должна быть адекватна требованиям рынка и своим целям. Организация как “живой организм” и прямое продолжение ее автора и создателя повторяет его проблемы и ошибки. Внимательно изучая ключевые персоны, мы можем понять, почему они построили организацию такой, какая она есть. И почему они взаимодействуют именно так... И почему они сталкиваются с именно с таким типом проблем и решают их именно таким образом...

Консультант всегда работает с первым лицом компании, поэтому позиция коуча обуславливается тем, что он имеет дело с людьми, создавшими бизнес (и притом, бизнес в России, в условиях несбалансированной среды), а это значит, людьми нестандартными и безусловно одаренными. Как правило, речь идет об успешных людях, которые прекрасно работали и будут работать по-своему, невзирая на нашу или любую другую точку зрения. Поэтому для них нет готовых рецептов, а лишь возможность повысить эффективность деятельности и использовать неосвоенные и нераскрытые ресурсы, показать новые альтернативные возможности, выступая зеркалом, выявить наиболее эффективные способы действия клиента, заострить на них внимание и тем самым тиражировать успех, помочь сконцентрироваться на решении определенной задачи, которое они примут сами, — но при помощи консультанта.

В отличие от управленческого консалтинга, в коучинге действие или недействие — прерогатива клиента и его ответственность. Роль коуча заключается в расширении точки зрения, в создании надежной профессиональной базы для принятия решений, в анализе и оптимизации способов принятия решений и их реализации.

— **В том, что эта работа действительно нужна, нет сомнений. А насколько она востребована теми самыми первыми лицами?**

— Коучей, готовых работать с первыми лицами, намного меньше, чем руководителей, нуждающихся в коучинге.

Во-первых, те кто пришел в коучинг из тренерства, мало что понимают в бизнесе и гордятся этим. Часто они сводят все проблемы в организации бизнеса клиента к его личным проблемам. А так как у первых лиц достаточно мало поддержки среди своих (то есть поддержки реальной, без личного интереса), то они (руководители) с удовольствием какое-то время играют в эти игры, а затем суровая правда бизнес-реальности заставляет их вернуться к реальным проблемам, а заодно выразить недоверие ко всем коучам сразу.

Во-вторых, первые лица компании — люди энергичные, потрясающе работоспособные, незаурядные личности, работать с которыми интересно и сложно. Работающий с ними консультант должен быть личностью, адекватной таким клиентам.

В-третьих, работающий в области реального бизнеса коуч должен быть специалистом не только в области коучинга, но и хотя бы в одной из областей экономики, маркетинга, финансов, управления персоналом, должен владеть основами формирования бизнес-стратегии.

Кроме того, профессиональный бизнес-коуч должен в совершенстве владеть различными методами, чтобы подбирать наиболее адекватный клиенту и его организации. Коуч, работающий с первыми лицами организации, должен сам быть личностью самодостаточной, обладать жизненным опытом и быть успешным и востребованным специалистом. Профессиональная личность коуча должна соответствовать масштабу

личности клиента, который может с ним вступить в реальный диалог — “взаимоинтересный”. Очевидно, что таких людей немного.

— **Вообще немного или их пока мало в России?**

— В Европе и Америке процесс развития профессии пошел по пути узкой специализации, когда коуч специализируется на различных аспектах деятельности организации или проблем личности. В связи с недостатком специалистов, а также модой на профессию ныне в коучинге кого только не встретишь, но профессионалов единицы.

— **А есть ли спрос, для того чтобы такие профессионалы появлялись?**

— Недавно мне случилось говорить с руководителем подразделения одного банка, который пережил опыт работы с компанией, называвшей себя “коучинговой”. Задачу банк сформулировал как “необходимость разработки новой более эффективной программы по привлечению клиентов”. А так как они гордились, что используют самые современные методы в работе со своими сотрудниками, то решили “попробовать коучинг”.

Коучинг включает в себя все многообразие процедур, существующих в корпоративном консультировании, но главное — это индивидуальная работа, диалог с первым лицом. Некоторые прибегают к коучам в период кризисов, другие — наоборот, когда чувствуют, что могут сделать больше, перейти на новую ступень.

— **Но зачем коучинг таким успешным людям?**

— Консультант для клиента — “зеркало для героя”. Клиенты — уже победители, но победа не бывает случайной. Важно понять, что помогает им добиваться успеха, и помочь посмотреть на себя со стороны. То есть определить успешные стратегии поведения, свое самое сильное качество, свое конкурентное преимущество, повысить личную эффективность и эффективность бизнеса, привести в действие систему мотивации, правильно себя позиционировать. Такое взаимодействие позволяет выявить истинное и ценное и отделить его от нанос-

ного, временного, спокойно взглянуть на собственные ограничения и проблемы.

Очевидно, что каждый руководитель хотел бы знать, что за люди будут реализовывать его идею, что они могут, чего хотят и чего боятся, в чем их преимущества. Поэтому работа должна начинаться с диагностики, чтобы определить, что на самом деле представляют собой организация и ее люди. Одна из основных сложностей в работе консультанта заключается в том, чтобы составить полный и в то же время объективный портрет организации. Поскольку человек склонен случайно или намеренно утаивать информацию, нужны специальные технологии, которые позволят получать объективные характеристики.

- **Значит, коучинг в больших масштабах — то есть для Больших Людей — снова возвращается к организационному консультированию.**

“ВСЕ МЫ ДРУГ ДРУГУ КОУЧИ”

- **Чему коуч должен обязательно научиться, чтобы обучать топ-менеджеров — своих клиентов?**
- Умению слушать и задавать вопросы, умению собирать необходимую информацию, а также не давать готовых советов о том, как поступать. Необходима проработка ответственности. Полученные знания могут быть закреплены в тренинговой форме.
- **То есть коуч работает только “с глазу на глаз” или может проводить сессию, рассчитанную на аудиторию. Значит, ему нужно освоить еще одну специальность и стать на время тренером для группы, то есть проводить тренинги?**
- Тренинг — самая распространенная форма работы в бизнес-образовании. Критерий успешного тренинга — его последствия, то есть процент корпоративных клиентов, которые обращаются еще раз и становятся постоянными клиентами, возможно, клиентами коучинга.

Тренинг мы рассматриваем как самостоятельное и самостоятельное мероприятие, которое решает специфические задачи. Это уже не консультирование, не обучение в традиционном понимании и не коучинг. Вместе с тем, в развиваемых на Западе системах саморазвивающихся организаций это звено единой цепи: повышения эффективности функционирования организации, наиболее оптимально осуществляющий гармоничную реализацию индивидуальных запросов рядовых членов коллектива и руководителей организации, а также вызовов окружающей среды, требований рынка.

Тренинг похож на коучинг тем, что строится исходя из задач и целей клиента, поэтому нет готовых программ, как нет двух одинаковых организаций. Тренинг проводится как часть работы с организацией в консалтинговом проекте и как самостоятельный продукт.

Концепция тренинга также имеет свои особенности. В тренинге мы опираемся на сильные стороны и качества человека, на их раскрытие и усиление, а также на усиление наиболее сильных и эффективных моделей поведения в той или иной области. Тренинг позволяет расширить видение человеком себя и своих возможностей, усилить личный ресурс, выработать успешные стратегии.

Создавая то или иное подразделение, организацию в целом, руководитель имеет ту или иную идею о том, какой должна быть организация и как она должна достигать цели. Впоследствии руководитель, захваченный текучкой, не всегда успевает отследить, так ли это происходит.

— **Получается, что коучинг — синтетическое явление...**

— Да, это и психотерапия также. Любая встреча консультанта и клиента есть некий психотерапевтический прием. Выявляются проблемы в общении клиента, в частности, какого рода отношения он выстраивает в процессе своей деятельности.

— **Но что является главным, стержнеобразующим?**

— Это прежде всего опора на сильные стороны, на самобытные особенности, личностную изюминку, усиление которой по-

зволяет чувствовать себя комфортно и в новом пиджаке, то есть имидже.

Реконструирование “старых” и “моделирование новых” сценариев поведения в той или иной ситуации позволяет клиенту, оказавшись в подобной ситуации, быстро адаптироваться и выбрать успешную стратегию поведения, быть сильным и последовательным.

Самым важным для коуча и консультанта является адекватное позиционирование по отношению к клиенту. Необходимо соблюдать дистанцию, границы. Нелепо занимать позицию ментора, так как клиент — успешный человек, чему свидетельство успех его дела. Также нелепо быть в роли “Чего изволите?”

Коучи — это прежде всего те, кто не полезет в душу с советами, когда его не просят. Коуч принимает клиента с симпатией и доверием, со всеми его проблемами и комплексами. Это сочетание эмпатии с объективностью, анализом, принятие задач клиента, его интересов с отстраненностью и объективностью.

— **Какие требования к коучу предъявляются сейчас?**

— Коуч как представитель профессии, пришедшей с Запада, должен быть “упакован” по-западному и иметь налет некоторой мистики. Что-то привлекательное, в меру загадочное, обязательно энергетичное и такое, что сразу не схватишь, — одновременно туманно-расплывчатое и панацейное. Могут сглотиться и христианские ценности, и восточные духовные практики, и всякое другое, например, опыт спецслужб.

— **Зачем?**

— Коуч — профессионал, уже своей личностью он привносит в организацию некоторое нарушение принятых норм: одновременно нарушение правил, беспокойство и спокойствие, уверенность, потому что появляется более осмысленный стратегический подход к проблемам, свежий взгляд на вещи, “эффект отмытого окна”, отказ от автоматизма при принятии решений, а также возможность взлететь, “выпасть из бытовухи”, раздвинуть горизонты, где видно широко и далеко.

А работа руководителя часто сводится к выковыриванию изюма из булочек. Руководитель платит консультанту за зна-

ние эксклюзивное, поэтому интересны звания консультанта, регалии, можно похвастать в бане: “Мой профессор сегодня отмочил”... За это тоже платят.

Платят и за то, что поймут, пожалеют и посочувствуют и научно объяснят, почему хороший и почему кризис, и еще будут говорить: “А хороший-то какой... и... не понял”.

Ответ консультанта должен быть умен, правдив, одновременно — быть ожидаемым и неожиданным, и понимаемым, и еще он должен озадачивать. Он должен бросать вызов.

— **Вы говорили о разных методах. Какие методы и направления в коучинге появились уже сейчас?**

Есть *life-coaching* — это создание баланса между разными сферами жизни и возможность глубже понять себя. И есть *executives-coaching* — работа с компанией, в которой могут участвовать несколько коучей, специализирующихся на разных задачах и разных проблемах.

Если говорить о коучинге как о методе, он также имеет свою особенность. Коуч работает в одной плоскости — плоскости цели (целеполагание, видение, целедостижение, результат) и не спускается в такие глубины переживаний человека, которые обычно считают своими предметными областями психология, психотерапия, психиатрия, психоанализ и т.д.

Для клиента это привлекательно тем, что плоскость цели — это всегда плоскость достижений, и язык коуча обычно позитивный и оптимистичный. Главная задача коуча — создать то качество жизни, которое будет приносить клиенту удовлетворение. Кроме того, помочь осознать ВОЗМОЖНОСТЬ в его собственной жизни.

Новая форма — коуч сессии. Например, собираются все высшие руководители для проведения группового коучинга. Можно предложить участникам начать с определения целей и работы над их индивидуальными целями или с обсуждения общей цели компании...

Чаще всего работа начинается с метафорических игр, которые позволяют оценить ситуацию сегодня и построить виде-

ние желаемого будущего. Одновременно решается блок задач по групповой динамике. Важно не перегружать первые встречи, чтобы осталось удовольствие от процесса. Коуч должен тщательно планировать достигаемый в таком процессе “ага-эффект”.

Коучинг в компании лучше всего начинать с формирования группового сознания. Оно проявляется в единстве мнений, обобщенной и адекватной оценке внешних и внутренних проблем, полноте образа организационной культуры и поведения каждого индивида. Это способствует формированию групповой мотивации, которая связана с личностной мотивацией. Появляется приоритет ориентировочной части деятельности над исполнительской. Деятельность закрепляется через деловые игры. Коуч может оказывать влияние на работу группы через формирование в позитивном ключе основных тем дискуссии, актуальных для данной организации.

После окончания процесса коучинга сравниваются полученные результаты с теми, что заявлены в программе. Если они не достигнуты, то можно пересмотреть программу и продолжить. Затем можно по такой же схеме перейти к работе с отдельным подразделением.

Постановка коучинга в организации происходит таким образом. После того как приглашенный коуч выяснил вместе с первым лицом необходимость и возможность применения коучинга, он проводит с представителями топ-менеджмента производственное совещание (коуч-сессию), на котором выясняются их ожидания, даются некоторые разъяснения по процедуре проведения коучинга, составляется график встреч, решаются другие текущие вопросы. Результатом является программа работы коуча с топ-менеджерами.

Программа представляет собой мини бизнес-план, разрабатываемый для каждой организации отдельно. В нем отражаются сроки проведения, финансы, описание процедуры, критерии результата и методы консалтингового сопровождения изменений, если это необходимо, место в этой работе коучинга, тренинга, обучения персонала в целом.

— **Какой должна быть технология коучинга с руководителями?**

— Проводить сессию меньше двух раз в неделю не имеет смысла. Можно делать это по телефону от 30 минут до 1 часа, но в России с ее эмоциональностью телекоучинг не приживается. Поэтому необходимы 6 — 10 встреч один или два раза в неделю продолжительностью 1,5 — 3 часа (не реже одного часа в неделю). Средняя продолжительность — от 21 до 90 дней. Особенности сеттинга, то есть обстоятельства места и времени, — это допустимость обращения в любое время и в любой географической точке и др.

— **Какие параметры следует сразу обсудить с заказчиком?**

— Условия взаимодействия с руководителем, ответственность за нарушения контракта, возможность его изменения и оплату услуг. В случае принятия программы заключается контракт между коучем и исполнителями. Коуч ответственен за процесс. За результат несут ответственность сами сотрудники — это клиенты должны понимать заранее.

— **Какими качествами должен обладать коуч?**

— Коучинг — одно из современных, эффективных средств активизации, поддержки и сопровождения индивидуального и корпоративного бизнеса, достижения результата при наименьших затратах, осознания баланса реальностей, выбора максимально эффективного пути решения, принятия ответственности за качество результата организации в целом — и команды, и отдельного человека.

Поэтому коуч должен испытывать уважение и любовь к людям, верить в то, что каждый человек обладает неограниченным потенциалом. Он должен быть “заражен” искренним интересом к человеку, целям и задачам. Ему не обойтись без навыков профессионального коммуникатора, но если последнее можно “померить”, то как “померить” веру в человека? Он безусловно должен быть зрелой и определившейся личностью, а также иметь своего коуча, потому что обязан ставить перед собой цель собственного развития и использования дарованных жизнью возможностей.

Бизнес сейчас дисциплинирован и требует правильных структурных подходов, поэтому новый менеджер должен быть дисциплинированным, организованным и ответственным.

Коуч должен иметь хороший пакет информации о себе — “файл” в привычной западной упаковке — и быть связанным с силами не то, что посторонними бизнесу, но независимыми от него и признаваемыми самим бизнесом. Также важно упомянуть об иностранном происхождении коучинга.

Коучинг напоминает некий сплав особой ценности, позволяющий в работе с клиентом достигать особой одухотворенности и практичности, задевая в нужной пропорции соответствующие струны. Работа коуча носит расширяющий горизонт характер во многих возможных областях. Коучинг часто бывает как забавная игрушка, а играть в любом возрасте полезно. И создается ощущение, что учиться легко и приятно, а высокая способность к усвоению свидетельствует об особой одаренности и объясняет прочие успехи.

Коучинг — это стиль или философская практика, специфической особенностью которой является отношение к клиенту как к целостному существу с его микрокосмом, со всеми его жизненными обстоятельствами, целями, понятиями о смысле жизни, мировоззрением и религиозными убеждениями. С этой точки зрения мы все должны быть друг другу коучи, если хотим выжить на Земле.

***Интервью подготовлено
Еленой Крюковой***

ОБ АВТОРАХ

Богданов Михаил Юрьевич — кандидат исторических наук. В начале 90-х годов создал и возглавил консалтинговую компанию “БЛМ-Консорт”, являющуюся одним из лидеров российского рынка в сфере поиска и подбора руководящих кадров и высококвалифицированных специалистов. Руководитель целого ряда крупных проектов по поиску топ-менеджмента и созданию управленческих команд для отечественных и международных клиентов. Автор многих публикаций по проблемам кадрового рынка в центральных и профильных СМИ. Президент всероссийской Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП) с 1999 г.

Гинзбург Михаил Романович — доктор психологических наук, профессор, член-корреспондент Академии педагогических и социальных наук. Ведущий научный сотрудник Психологического института Российской Академии образования. Автор обучающей программы по эриксоновскому гипнозу. Участник международных конгрессов по гипнозу в Будапеште, Мюнхене, Риме. Авторские курсы бизнес-тренингов: “Стрессменеджмент”, “Пришел, увидел, убедил”.

Домбровская Иоланта Станиславовна — психолог (МГУ). Работала ведущим специалистом московского кадрового агентства “Полисервис” и в других кадровых и маркетинговых проектах. В настоящее время работает инженером по профотбору и адаптации Гродненского областного центра профессиональной ориентации молодежи.

Евтушенко Виталий Григорьевич — врач-психотерапевт, руководитель центра лечения гипнозом. Проводит обучающие се-

минары по классическому гипнозу. Участник международных конгрессов по гипнозу в Праге, Риме, Будапеште.

Золотовицкий Роман Александрович — директор Института организационной терапии и тренинга им. Я.Л. Морено (Морено-Институт). Организационным консультированием и тренингом занимается с 1988 года, стажировался в Германии. Авторские тренинги: “Социодрама управленческой команды”, “Групповой подбор кадров”, “Кросс-культурный тренинг”, “Формализация бизнес-процессов”, “Прагматизация связей и деловых отношений”, “Социометрия и групповая динамика в управляющей группе” (то же для тренеров) и др., работает с корпоративной культурой. Занимается консультированием руководителей и политических лидеров в России и Германии, индивидуальным тренингом, тренингом креативности. Создатель и руководитель Школы организационной терапии и консультирования. Автор публикаций по консультированию и управлению персоналом и книги “Моренопрактики”. Преподаватель МГУ, РАТИ (ГИТИС), руководитель экспериментальной мастерской социодрамы в театре “Школа драматического искусства”. Научный редактор издательства “Академический проект”.

Зорина Лариса Васильевна закончила географический факультет МГУ, специализация — экономическая и социальная география России (“Экономико-географический анализ рынка труда г. Москвы”). С 1999 года является аспиранткой Института проблем рынка РАН, пишет диссертацию о рынке рекрутинговых услуг. С февраля 2000 г. работает консультантом-рекрутером в компании “БЛМ-Консорт”, имеет опыт в подборе менеджеров среднего звена и высококвалифицированных специалистов для крупных российских и западных компаний.

Кроль Леонид Маркович — директор центра обучения персонала “Класс”, директор Института групповой и семейной психологии и психотерапии, президент и главный редактор издательства НФ “Класс”. Автор и соавтор пяти книг, 120 публикаций, а также учебных видео- и аудиокурсов, консультант, тренер, коуч. Основная тематика: “Управление (организационными изменениями, временем, собой)”, “Командообразование и корпоративная культура”, “Переговоры” и “Элитные продажи”. Основная сфера

деятельности и интересов: консультирование, организационное развитие, социальное сопровождение и проектирование, коучинг первых лиц. Приоритетные составляющие “личного бренда” — индивидуализация, поиск нестандартных решений, провокативность, предельная ясность результатов.

Михайлова Екатерина Львовна — психолог, кандидат психологических наук, тренер-консультант Центра обучения персонала “Класс”, коуч, профессор Московского психолого-педагогического университета, сертифицированный психодраматист (сертификаты Европейской ассоциации психодрамы и Хьюстонского учебного центра “Иннерстейдж”). Руководитель длительной учебной программы по психодраме и Женского проекта ИГиСПП. Автор и ведущая тренингов “Я у себя одна”, “Сундук с наследством (Работа с семейной историей)”. Автор учебного курса и книги “Тренинг тренингов” (в соавторстве с Л.М. Кролем), а также программ “Искусство речи”, “«Говорите!» Мастер-класс телефонного общения”, ведущая ряда эксклюзивных корпоративных тренингов. Руководитель учебного проекта “Основы тренерского мастерства”.

Салтыкова Екатерина Сергеевна — дипломированный астролог (Российская академия астрологии; специализация — индивидуальное консультирование широкого профиля). Психолог-практик (МУИЦ), область научных интересов — психология индивидуальных различий, измененные состояния сознания. Сертифицированный кинезиолог, практикует чжун юань цигун (IV ступень), а также классическое рейки (II ступень, система Усуи, мастер — Э. Харазьян). Астрологическим консультированием в сфере бизнеса занимается 8 лет.

Шибут Людмила Викторовна — кандидат социологических наук. Президент Клуба консультантов по бизнесу и политике. Генеральный директор консалтинговой компании НКБ “Кардинал”. Опыт профессиональной работы в консалтинге — более 20 лет, за последние четыре года было реализовано 28 проектов по бизнес-консультированию. Преподаватель Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, Российской академии госслужбы при Президенте РФ. Руководитель проектов по имиджу и PR политиков, бизнесменов, общественных организаций и партий.

Руководитель и участник более 30 избирательных компаний, в том числе компаний “под ключ”. Работала с общественно-политическими движениями “Яблоко”, “Реформы — новый курс”, “Голос России”, проводила обучающие семинары по избирательным технологиям для “Отечества”, Республиканской и Аграрной партий, КПРФ, “Голоса России”, СПС. Области профессиональных интересов — бизнес-консультирование, коучинг, PR, избирательные технологии, управление персоналом.

СОДЕРЖАНИЕ

- 5 Метаморфозы роста тренинга и колсалтинга.
Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова

Часть 1

НЕОЖИДАННЫЕ ПОДХОДЫ К КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ

- 13 Первое лицо, единственное число, или Как женщины-руководители идут за языком.
Е.Л. Михайлова
- 40 Заговор как внушение и самовнушение.
М.Р. Гинзбург, В.Г. Евтушенко
- 51 Астрологическое консультирование в бизнесе.
Е.С. Салтыкова
- 71 Неполезные советы. *Л.М. Кроль*

Часть 2

КОНСАЛТИНГ В РЕКРУТМЕНТЕ

- 107 Этика в рекрутменте. *М.Ю. Богданов*
- 144 Профессия рекрутера. *Л.В. Зорина*
- 159 Метод незаконченных предложений в исследовании социальной экзистенции и возможности его применения при подборе персонала. *И.С. Домбровская.*

Часть 3

КОНСУЛЬТАНТ-КЛИЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

- 191 Миф о клиенте. Консультант-клиентские отношения: проблемы и решения.
Р.А. Золотовицкий
- 223 Диалог организаций и организация диалогов. Четыре маленькие трагедии для организационного театра в действиях и бездействиях. *Р.А. Золотовицкий*
- 277 Мемуары младенца. Биография этноса (консультантов) в исторический период
Р.А. Золотовицкий
- 303 "Зеркало для героя". *Л.В. Шибут*
- 320 Об авторах

КОНСАЛТИНГ:

ПОИСКИ ЖАНРА

Составители Л.М. Кроль, Е.А. Пургова

Научный редактор Е.А. Пургова

Редактор И.В. Тепикина

Компьютерная верстка С.М. Пчелинцев

Главный редактор и издатель серии Л.М. Кроль

Научный консультант серии Е.Л. Михайлова

Изд.лиц. № 061747

Гигиенический сертификат

№ 77.99.6.953.П.169.1.99. от 19.01.1999 г.

Подписано в печать 29.02.2004 г.

Формат 6088/16. Гарнитура Оффисина. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 21. Уч.-изд. л. 14. Тираж 2 тыс. экз.

Заказ №

М.: Независимая фирма “Класс”, 2004. — 336 с.

103062, Москва, ул. Покровка, д. 31, под. б.

E-mail: igsp@igsp.ru

Internet: <http://www.igisp.ru>

ISBN 5-86375-056-1 (РФ)

www.psybooks.ru

Купи книгу “У КРОЛЯ”