

т.к. лидеры объединят вокруг себя актив, который формирует общественное мнение в группе и влияет на поведение студентов.

Таким образом, результатом проведенного исследования явилось определение путей активизации учебной деятельности студентов. Мы рассмотрели далеко не все предложения учащихся, но даже этого достаточно для того, чтобы утвердиться в мысли о необходимости проведения подобных исследований в будущем.

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОЛЛЕКТИВА НА ОСНОВЕ КОУЧИНГА ПОСРЕДСТВОМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ МЕТАФОР**

*А.О. Шапов*

Белгородский государственный национальный исследовательский  
университет (НИУ «БелГУ»), Белгород, Россия

Цель настоящей статьи – ознакомить с новыми подходами психологического сопровождения коллектива в ситуации стагнации, кризиса и введения инноваций через психологическую технологию работы с корпоративной метафорой. Анализ литературы [1,2,6,7] позволил сформулировать ряд положений, составляющих теоретическую и прикладную основу психологического сопровождения. Во-первых, проблемные паттерны поведения сотрудников организации зафиксированы в корпоративных метафорах, и, следовательно, о конструктивности функционирования коллектива можно узнать по корпоративным метафорам. Во-вторых, чтобы приступить к введению инноваций, необходимо выявить континуум личных метафор сотрудников, характеризующих их переживания как сотрудников коллектива, а также и коллективную корпоративную метафору. В-третьих, метафора всегда психоактивна: трансформируя индивидуальную метафору

можно изменить психические состояния, чувства и эмоции, ценности и убеждения сотрудников коллектива. В ситуации работы с корпоративной метафорой можно констатировать, что как только проблемные паттерны коллектива будут идентифицированы в метафорической «одежде» – они могут быть подвергнуты трансформе, корпоративная метафора может быть заменена на более конструктивную. В-четвёртых, трансформация корпоративной метафоры и последующее изменение паттернов поведения требует достаточного количества времени, знаний и навыков владения технологией «Чистый язык» (Дэвида Гроува) со стороны сотрудников коллектива.

Пионером в изучении корпоративной метафоры остаётся Гарет Морган (Gareth Morgan). Центральным тезисом его исследований выступило суждение о том, что все теории организации и управления основаны на скрытых метафорах, метафоры играют парадоксальную роль: с одной стороны – они важны для понимания особенностей функционирования организации, с другой стороны – корпоративная метафора, по которой живет и действует коллектив, ограничивает диапазон возможных конструктивных изменений и инноваций. Метафоры порождают инсайты, они же порождают близорукость и невнимание к очевидным вещам. Метафоры освобождают, и они же ограничивают. Они могут придать сил, либо лишить сил. Они могут быть инструментом творчества, либо тюрьмой.

В настоящее время целый ряд исследователей и практических психологов (Г. Морган, У. Салливан, Д. Рэз, М. Джонсон, Р. Дилтс, З. Ковексес, Дж. Лакофф, Д. Пинк, Р. В. Гиббс, Дж. Зальтман, К. Уоркер, П. Томкинс, Дж. Лоули и др.) заняты разработкой различных теоретических аспектов и прикладных инвариантов работы с метафорами.

Из отечественных исследователей и психологов практиков на метафоры корпоративной жизни обратили внимание О. Матвеев [9], О. Шен [12], Н. Самоукина [3], И. Солодова [11], Г. Сарган [10], и др. Изучая различные коллективы в структурах среднего и крупного бизнеса, Н. Самоукина [3] отмечает, что: «...Дух и атмосфера компании нередко отражаются в разговорах

сотрудников, особенно в метафорах, при помощи которых они оценивают свою компанию на совещаниях, в неформальных разговорах с коллегами или общении с близкими людьми дома. По метафорам, фиксируемых в разговорах сотрудников можно оценить: приверженность персонала корпоративным ценностям бизнеса; лояльность сотрудников корпоративной политике и стилю управления компании; удовлетворенность людей работой в компании; настрой и мотивированность сотрудников; оценку корпоративной культуры компании по сравнению с другими предприятиями в данной нише бизнеса, городе или регионе; прогноз успешности компании в ближайшие годы, как его видят сотрудники; степень сплоченности коллектива и оценку внутренних коммуникаций в команде».

Среди корпоративных метафор можно выделить как позитивные, так и негативные. Наиболее часто встречающиеся негативные корпоративные метафоры: «Подводная лодка», как отражение высокой консолидации и сплоченности коллектива, а также тот факт, что покинуть такую компанию без вреда для карьеры никому не удастся: уходить практически некуда, компания является градообразующей и единственной процветающей компанией, где имеет смысл работать; «Тонущий корабль» – для организации в состоянии кризиса, где сотрудники говорили о том, что показатели компании неуклонно снижаются, компания «идет ко дну», руководство уже не может изменить ситуацию и некоторые сотрудники «побежали с тонущего корабля»; метафора «Мыльный пузырь» характерна для некоторых российских компаний в период кризиса. Люди говорили, что непомерно разросшийся бизнес нежизнеспособен и что они со страхом ждут того момента, когда, лопнув по типу мыльного пузыря, компания прекратит свое существование. Бизнес, направленный на «отжим» сотрудников, нередко обозначается ими при помощи метафор «Каторга» или «Соковыжималка», подчеркивающих беспросветность и тяжесть труда для сотрудников компании. Компания, не имеющая перспектив развития и роста, в неформальных разговорах людей была названа «Болотом» – никаких позитивных изменений, рутинная, отсутствие вакансий и тяжелая атмосфера, где

задыхаются активные и талантливые сотрудники. Консалтинговую компанию, специализирующуюся на бухгалтерских услугах и имеющую руководителя – даму с жестким стилем управления, сотрудницы называют «Женской тюрьмой». Эта метафора, очевидно, отражает наличие в компании внутренних агрессивных взаимодействий по типу директивной власти и подавления инакомыслия, жесткого регламента и закрытости на «все засовы» [3]. Альтернативную классификацию негативных корпоративных метафор приводит Г. Сартан [10]: «Пассажиры автобуса» – каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя; «Мы и они» – глубокие различия интересов между сотрудниками; «Один на поле, остальные на трибунах» – руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют; «Каждый несет свой чемодан, но без ручек» – большая нагрузка без прав и ресурсов; «Хор солистов» – сильные профессионалы, но не «спеты» между собой, не склонны к совместной работе; «Серпентарий единомышленников» – работают в общем деле при острой конфликтности между собой; «Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!» – руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе, личной преданности; «Грозный отец и напуганные дети» – руководитель настойчиво включает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности; «Много умных, мало взрослых» – специалисты высокого класса избегают принятия на себя ответственности шире их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив; «Негативная селекция» – руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма, заведомо ниже своего.

Изначально, методология работы с эпистемологической метафорой была разработана терапевтом Дэвидом Гроувом в 1980-х годах для сферы клинической психологии, и известна под названием «Чистый язык» (ЧЯ) и «Чистый подход». Позднее, идеи Дэвида Гроува были дополнены и модернизированы Пенни Томпкинс и Джеймсом Лоули [6,7,8]. Технология

получила название: Символическое моделирование (СиМ), и включают в себя идеи из системного мышления, когнитивной лингвистики и НЛП. Символическое моделирование – это метод, при котором клиент с помощью терапевта (или консультанта) знакомится со своим внутренним символическим миром (психоландшафтом), в результате чего становятся видны и понятны старые и новые способы восприятия самого себя в своем мире, а, соответственно, и новые способы взаимодействия с миром. Чтобы помочь клиенту ощутить свой психоландшафт как живой, динамичный мир со всеми ему присущими метафорами и символами во всем многообразии их взаимоотношений и понять, какая метафорическая модель руководит этим символическим миром, а соответственно, и, внешним, поведением человека, символическое моделирование использует метод «Чистого языка». «*Чистый язык*» – способ ведения разговора, в частности задавание «чистых» вопросов, то есть вопросов, в которых максимально сведено на «нет» использование задающим вопрос собственных гипотез, мнений и оценок (независимо от того, с каким намерением он хотел бы это сделать).

Эволюция практики работы с эпистемологической метафорой двигалась из терапевтической области к сфере личностного развития (где основная цель – развитие новых продуктивных метафор, несущих новые ресурсы для клиента). Далее, методология распространилась на организационную психологию, где исходным психологическим материалом для работы были либо индивидуальные метафоры сотрудников как членов коллектива, либо негативная корпоративная метафора и её трансформация в новую, более конструктивную корпоративную метафору. В этой статье мы приведем инварианты работы с индивидуальной метафорой, и формы групповой работы с корпоративной метафорой, так как эти виды практик гармонично дополняют друг друга.

Рассмотрим эти технологии более подробно с терапевтического уровня. В СиМ используется моделирование нашего восприятия, состояния, поведения и т.д. с помощью наших индивидуальных внутренних метафор и символов. Когда

мы изучаем метафору как модель собственных переживаний, то получаем возможность и осознавать, и изменять ее. Во время этого процесса у нас появляются новые знания и открытия, интуитивные озарения, ресурсы и возможности, которых не было до процесса. СиМ представляет собой метод, включающий синтаксис «Чистого языка» с целью помочь человеку, используя собственные метафоры в качестве материала для процесса моделирования актуального психического состояния, проявить, описать и осознать живой, динамичный мир внутри и снаружи себя – личный метафорический ландшафт. После сессии постепенно начинают меняться и становятся более позитивными: повседневное мышление, психическое состояние, переживания и поведение человека, восстанавливается физическое и психическое здоровье.

«Чистый язык» в СиМ помогает описывать модель реальности клиента и находить ответы и ресурсы для изменений внутри метафорического ландшафта клиента. Во время сессии, при расспросе клиента, он рано или поздно начнет использовать в речи метафоры, например: «У меня ощущение, что я пытаюсь головой пробить кирпичную стенку», «Я так завелся, что меня понесло», «На меня валятся неприятности одна за другой, без перерыва». Вы принимаете метафоры клиента как точное описание его способа существования в мире, и задаете вопросы, которые соответствуют логике его информации: *«И есть ли что-то еще об этой кирпичной стене?»* или *«И когда ты «завелся», это было как что?»* или *«Куда конкретно на тебя они валятся?»*. Каждый вопрос «Чистого языка» в качестве отправной точки берет предыдущее словесное или несловесное проявление клиента, у последнего практически не возникает необходимости переводить и интерпретировать ваши слова и поведение. И поскольку отклик клиента всегда становится основой для вашего следующего вопроса, сама организация информации клиента приводит к взаимодействию. Таким образом, *процесс сводится к исследованию клиентской модели мира с его точки зрения, внутри его воспринимаемого времени и пространства, и с использованием его слов.*

Консультативная сессия по технологии СиМ и «Чистого языка» может быть представлена следующим алгоритмом [2,4,7,9]:

1. *Задание вектора работы:* «С чем будем работать в данной сессии? На что бы ты хотел сейчас направить внимание? Что бы ты хотел, чтобы произошло?». Итог – выбор одного актуального аспекта (X) для работы.

2. *Описание и местоположение аспекта* (X): а) и где (именно) находится (X); б) и (X) — внутри или снаружи; в) и у (X) есть форма, размер, вес, цвет, материал, возраст, температура?; д) и есть что-то еще об (X)?

3. *Определение метафоры:* а) и что это за (X); б) и это (X) похоже, на что / или оно как что, или и оно какое?; с) и что (X) хотело бы, чтобы произошло?; д) и есть ли у (X) предназначение или цель?

4. *Формирование метафорического ландшафта* (X) +(У): а) и есть ли еще что-то кроме (X)?; б) и на каком расстоянии находится (X) от (У)?; в) и, что находится между (X) и (У)?; г) и когда (X), что происходит с (У).

5. *Изменение во времени:* а) и что происходит потом (тогда)?; б) и что происходит непосредственно перед (X)?

6. *Отработка текущего состояния:* а) Что происходит / или произошло?; б) Как оно теперь?

7. *Проявленное знание:* а) и откуда ты наблюдаешь (X)?; б) и что ты замечаешь об (X)?; 10. *За пределами карты:* а) и есть что-то за пределами (X)?; б) и откуда могло бы взяться (X)?

8. *Условия изменения:* а) и что нужно (X), чтобы произошло?; б) и произойдет ли (X).

Итог: клиент, как правило, совершает метаморфозу с (X) и добивается результата, который он идентифицирует для себя как желаемый. Оценка качества работы консультанта строится по контрольному списку: выявил ли желательный результат (модель: Проблема-Решение-Результат); полностью ли использовал синтаксис чистого языка; точно ли воспроизводил информацию клиента; не переключался ли на «беседу» с клиентом вместо чистого языка; делал ли адекватные паузы в речи, с целью стимулировать работу клиента с

внутренним миром; отмечал ли телесные ощущения, эмоции, мысли и картинки, и преобразовывал их в метафоры для работы; развивал ли каждое метафорическое восприятие — локализация, описание, название; отдавал ли приоритет метафорическому восприятию клиента, а не процессу общения между клиентом и ведущим; направлял ли внимание клиента на информацию из его внутреннего мира; использовал ли невербальные средства общения; отслеживал ли все текущие изменения у клиента, спрашивая: «Что происходит?»; не вводил ли открытых или скрытых оценок или предположений в карту клиента из своей карты; сумел ли направить внимание клиента на ресурс и развить связанные с ними метафоры; проработал ли взаимосвязи и построил с клиентом связный ландшафт; периодически суммировал ли информацию о ландшафте, подтверждая переживания клиента в сессии; убедился ли в психоактивности ландшафта, суммируя информацию и побуждая клиента сравнивать метафорический ландшафт с исходным запросом; исследовал ли последовательность событий (линию времени) в ландшафте; терпеливо ли моделировал ландшафт, пока не довел клиента до назревшего изменения; проверил все необходимые для изменения условия; проверил ли выполнимость условий (может ли это произойти); постоянно ли поддерживал контакт с клиентом; четко ли формулировал каждый вопрос и доносил его до клиента, не говоря и не делая при этом ничего лишнего; адекватно ли подтверждал ответы клиента; уверенно ли владел ситуацией в сессии; привел ли сессию к полному достижению желаемого результата.

Групповую работу с корпоративной метафорой описывают У. Салливан и Дж. Рэз [2]. К примеру, перед консультантами поставили типовую задачу – обучить команду выработать общую более продуктивную метафору для совместной работы. Процесс может выглядеть примерно так: «Спросите у команды: «Когда ваша команда действительно работает очень хорошо, на что это похоже?». Затем предложите каждому члену команды нарисовать его собственную индивидуальную метафорическую картинку для представления своего личного ответа. Далее попросите членов команды по очереди показать



их картинки и описать их индивидуальные модели другим участникам. Побудите отдельных участников задавать вопросы «чистого языка» о картинках каждого человека. Эти вопросы помогут авторам модели проработать свои собственные ценности, убеждения, потребности друг друга. Затем используйте эти разные модели отдельных участников их индивидуальные шаблоны поведения через совместный процесс переговоров для разработки общей метафоры для миссии команды. Цель этого процесса – получение согласованной метафоры, в которой будет заинтересован каждый. Наконец, побудите команду поработать вместе для материализации этой совместной метафоры в форме картины большего размера или, возможно, даже физической модели.

У. Салливан и Дж. Рэз также описывают другие инварианты практики групповой работы с корпоративной метафорой, в частности, *в ситуации необходимости развития лидерской команды* [2]. Команда руководителей, занимавшаяся глобальным бизнесом, столкнулась с огромными трудностями вследствие ухудшения ситуации на рынке. Кроме того, в команде изменился состав, и новые люди никак не могли наладить взаимодействие с ветеранами. В команде господствовала *следующая позиция*: «Мы делаем всё правильно», однако при этом некоторые отделы работали в ущерб бизнесу в целом. Большая часть команды постоянно ощущала стресс; смех и веселье были редкостью. План многодневного мероприятия, которое сочетало в себе упражнения по созданию команды и формированию навыков для старшего руководства. Людей в группе обучали задавать вопросы «чистого языка» друг другу. Их поразило, насколько лучше они стали мыслить, насколько чаще к ним приходили озарения, и насколько легче им удавалось раскрываться друг перед другом, причем в большей степени, чем когда-либо ранее. Улучшенные навыки задавания вопросов и слушания в группе помогли создать атмосферу открытости. В результате они смогли обсудить переживания новых членов команды, которым приходилось немало работать локтями, пробивая брешь в едином фронте, состоящем из ряда ветеранов, которые совместно

противодействовали новшества. Были предложены некоторые решения, как новичками, так и ветеранами, при этом ветераны попросили обратную связь от новичков, и новички научились ее предоставлять. Поделившись своими метафорами того, какой они хотели бы видеть свою команду, они удивились, насколько быстро им удалось разобраться с тем, что воодушевляло каждого из членов команды, включая самих себя. Обнаружилось, что у них были совершенно противоположные взгляды на то, какой должна быть идеальная команда, но при уважительном отношении к вкладу каждого человека они смогли слушать и задавать вопросы «чистого языка», чтобы понять все эти разные метафоры. Метафоры естественным образом стали «заражать» друг друга, начали формироваться связи между различными метафорами, которые были спонтанно замечены, прокомментированы, и проявлены. В ходе этого мероприятия команда научилась понимать, как использовать «чистый язык» и метафоры в повседневном управлении персоналом, чтобы вдохновлять его, а также в диалоге со всей командой или с отдельными ее членами. Проявив метафоры своего персонала, а также выяснив, как лучше понимать персонал и им управлять, члены команды осознали, что *они теперь могут проявить метафоры отделов*, вместе с которыми работают, и *использовать их при взаимодействии с этими отделами*, формируя свою работу так, чтобы это было приемлемо для всех. Например, отделу маркетинга очень хотелось улучшить взаимодействие с техническим отделом. Технический отдел пожелал видеть отдел маркетинга похожим на искусительницу, которая заманивает их к кладу с золотом, точно таким же образом, как маркетинг заманивает покупателей. В ответ отдел маркетинга постарался представить свои планы таким образом, чтобы они казались техническому отделу соблазнительными. Тогда технический отдел добровольно предоставил ресурсы для осуществления некоторых изменений в упаковке, которые давным-давно хотел внедрить отдел маркетинга. Команда, восхищенная возможностями метафор, начала передавать таким образом, ключевые сообщения внутри организации, что оказало позитивное воздействие на мотивацию. Метафоры начали спонтанно

использовать для генерации видения различных текущих задач команд. Кроме того, члены команды отлично поняли, как можно использовать «чистый язык» и метафоры в нерабочих ситуациях, и стали с успехом применять свои новые навыки в личной жизни. Через несколько месяцев, когда команда ещё раз вспомнила свои метафоры, оказалось, что многие индивидуальные метафоры изменились. Большинство сотрудников совершенно явно воспользовались элементами метафор других членов команды, поэтому метафоры стали более похожими. Благодаря этому команда, скорее всего, и стала более скоординированной. Сотрудники стали, наконец, эффективной командой, которая работала как единый механизм; им, уже, гораздо легче общаться друг с другом, а на работе чаще раздаются шутки и смех.

Технологии работы с эпистемологической и корпоративной метафорой («СиМ», «Чистый Язык») позволяют эффективно разрешать эмоциональные, когнитивные и поведенческие трудности, связанные с межличностными отношениями в коллективе, непродуктивными конфликтами и паттернами поведения, различными деструкциями в ситуации практики инновационной деятельности.

#### Литература

1. Доморацкий, В.А. Краткосрочные методы психотерапии /В.А. Доморацкий. – М.: Издательство Института психотерапии, 2007. – 221 с.
2. Салливан, У. Чистый язык и символическое моделирование. Эффективный коучинг через метафоры / У. Салливан, Д. Рэз - М.: Изд-во Велигор, 2011. – 252 с.
3. Самоукина, Н. В. Настольная книга директора по персоналу /Н.В. Самоукина. - М.: Изд-во: Эксмо – 2009. – 526 с.
4. Шарапов, А.О. «Символическое моделирование» и «Чистый язык» как экологичные технологии работы с клиентом в клинической психологии /А.О. Шарапов // Актуальные проблемы психосоматики в общемедицинской

практике: Сборник научных статей /Под ред. В.И. Мазурова. – СПб.: Изд-во «Альта Астра», 2011. - С. 138-143.

5. Шарапов, А.О. Активность личности клиента и терапевта в инновационных технологиях психологического консультирования: «Символическое моделирование» и «Чистый язык». Материалы V Всероссийской научно-практической конференция /А.О. Шарапов. – М.: Издатель Воробьев А.В., 2012. – С.109-114.

6. Lawlay J., Tompkins P. Metaphors in Mind: Transformation through Symbolic Modelling. London: Developing Company Press, 2000.

7. URL:<http://www.cleanlanguage.co.uk/>

8. URL:<http://www.cleanchange.co.uk/store/clean-language-revealing-metaphors-and-opening-minds-p-36.html>

9. URL: <http://olegmatv.livejournal.com/>, тэги: «Чистый язык», «Символическое моделирование».

10. URL:<http://katarsis.ru/metaforicheskiy-test-«что-это-было».html>

11. URL: <http://www.elenasamsonova.com/info/NLP/NLP016/>

12. URL :<http://olegshen.com/self-modeling/>