**Балинтовская группа – зеркало непрямых коммуникаций**

Константинова Елизавета Алексеевна – аналтический психолог, бизнес-тренер,

член Балинтовской Ассоциации (Россия), постоянный участник балинтовской группы.

Балинтовские группы давно доказали свою эффективность в немедицинских сферах, где работа специалистов связана с межличностными коммуникациями. Будучи задуманной для обсуждения коммуникации «врач – пациент», балинтовская группа за 70 лет развития этой технологии супервизии успела завоевать доверие широкого круга специалистов из различных областей: психологии, педагогики, социальной работы, коучинга и консалтинга. Сегодня мне хотелось бы поговорить о ресурсах балинтовской группы для работы бизнес-тренера или организационного консультанта.

Несколько лет назад, впервые вынося свою историю взаимодействия с организацией на обсуждение в группе, я волновалась и выразила предположение, что моя история несколько отличается от привычного формата «психолог – клиент» или «врач – пациент», потому что она посвящена не просто взаимодействию между людьми, но взаимодействию человека с целой организацией, с людьми внутри нее.

Бизнес-тренер или оргконсультант, взаимодействуя с организацией, имеет множество коммуникаций с персоналом различного уровня, при этом одни люди будут выступать в качестве заказчиков неких мероприятий, другие станут клиентами на обучении, коучинге или в иных формах взаимодействия. Консультант не может не учитывать, что все эти люди работают в одной организации, объединены ее структурой и субординацией, имеют общие смыслы и миссию внутри компании. На первых этапах работы иногда тренер выступает «переводчиком» между руководителями – заказчиками тренинга, и подчиненными – клиентами тренинга. А организация представляет собой систему, действующую с учетом всех системных законов и требований. Поэтому картина иногда бывает настолько большой, что стоит отойти подальше, чтобы увидеть ее целиком.

Стандартные методы тренерской супервизии являются скорее «объясняющими». Практика показывает, что много внимания уделяется непосредственно продукту – тренингу, плану коучинга, пред- и пост- тренинговым мероприятиям. Если же говорить о коммуникации, то она «дробится», рассматривается по кусочкам: например, переговоры с заказчиком, работа с «трудными» клиентами в рамках тренинга, отчетность и рекомендации для служб заказчика. И крайне редко удается посмотреть на взаимодействие «тренер – организация» объемно, с учетом всех видов осуществляемых коммуникаций. Хотя именно такой взгляд дает понимание о границах возможностей внешнего консультанта в работе с организацией. Благодаря анализу всей полноты коммуникационной картины, тренер может четко обозначить рамку своей компетентности в помощи по развитию организации и при желании обратить внимание руководителей или владельцев на те ограничения, которые поддерживают сопротивление развитию.

Чтобы представить себе сложность коммуникации тренера с организацией, достаточно будет сказать, что на начальном этапе взаимодействие происходит в основном со службами заказчика – отделом персонала или учебным центром, который занимается подбором специалиста. Затем происходит личное или заочное согласование кандидатуры с непосредственным заказчиком, например, генеральным директором. Клиентами тренера и непосредственными участниками обучения станут сотрудники организации, возможно принадлежащие к разным отделам, но находящиеся на одной управленческой ступени, например, руководители отделов. Таким образом мы можем представить себе количество участников процесса, роли, степень вовлеченности в коммуникацию. Возможно выделить уровни принятия решений или, например, доли ответственности за процессы обучения или изменений. Но мы не видим всего многообразия реальных отношений, как внутри организации, так и лично с тренером. А именно они будут влиять на успешность или не успешность осуществляемых изменений в организации.

При этом достаточно часто в работе тренера возникает ситуация, когда прямое взаимодействие с заказчиком услуг (будь то генеральный директор, руководитель учебного центра или даже непосредственный руководитель отдела, для которого проводится тренинг) ограничено или вообще недоступно. Выяснить реальные потребности или представления заказчика о тренинге, процессе и результатах становится весьма проблематично. Кроме того, каждое новое звено в коммуникации начинает привносить в нее новые данные или видения. Имея дело с этой непрямой коммуникацией, бизнес-тренер, хочет он того или нет, начинает взаимодействовать с бессознательным организации.

«Бессознательная жизнь организации, проходящая без участия сознания, символична, иррациональна и бессубъектна. Она не принадлежит никому, и одновременно – всем и каждому: неизвестное присутствие, невидимая часть коллективной психики, поддерживающая существование видимых вещей в организации», - пишет Оксана Лаврова в своей монографии «Любовь в эпоху постмодерна», посвященной коучингу.

Таким образом, коммуникация в работе «тренер – организация» оказывается сложнее и многогранней, но при этом она редко становится фокусом супервизии, что может способствовать выгоранию специалиста. В работе консультанта с организацией действуют все те же бессознательные механизмы, как и в диаде «врач – пациент», с той поправкой, что субъектов взаимодействия гораздо больше двух. Участвуя в сложном коммуникационном процессе, тренер встречается со своими чувствами по поводу происходящего, а тренер имеющий соответствующую аналитическую подготовку может отслеживать действие переноса и контрпереноса, проективной идентификации.

В моей практике был кейс, который с точки зрения успешности проекта оказался провальным, однако, с точки зрения понимания внутренней динамики отношений с корпоративным клиентом весьма информативным. Оглядываясь назад, я уверена, что именно разбор случая в балинтовской группе помог услышать то, что не было высказано, понять обоснованность странных чувств и принять невозможность осуществления проекта.

Сейчас, представляя свой доклад, я испытываю примерно те же чувства, как находясь за кругом балинтовской группы. Включенность и отстраненность в этот момент приближаются друг к другу максимально. Как будто, чтобы разглядеть себя лучше или увидеть то, что не позволяет простой поворот головы, приближаешься к зеркалу и пристально вглядываешься в него. Нарратив, только что произнесенный, уже воспринимается как отдельный, самостоятельный, разворачивающийся неожиданными сторонами в поле группы.

Быть за кругом всегда несколько тревожно в начале. Но по мере развертывания процесса обсуждения тревога сменяется интересом. Особенно символично быть вне поля группы, но слышать и видеть его при обсуждении непрямой коммуникации, когда подразумеваемое становится явным. В нашей группе, как правило, коммуникация с докладчиком случая не прерывается, она остается вполне ощутимой на невербальном уровне – жесты, позы, взгляды продолжают молчаливый диалог. В этом явно и объемно проявляется параллельный процесс, отражающий взаимодействие докладчика и его клиента. Даже появление персонажей нарратива в групповой дискуссии следует логике значимости их в сознании докладчика.

На мой взгляд технология пребывания за кругом – это ценный ресурс, который способствует сосредоточенному рефлексивному процессу специалиста, развитию его способности к выдерживанию неопределенности, укреплению профессиональной идентичности. Происходит не только наблюдение за анализом случая, но и синтез нового, более широкого и заглубленного, если так можно сказать, понимания и принятия коммуникации «специалист – клиент».

«Кто сейчас говорит? Чьи это чувства? О! Именно об этом я не рассказала», - мысли проносятся, чувства сменяют друг друга. И в это же самое время какие-то части обсуждения встраиваются во внутреннюю картину, отзываются, отвечают на запрос. Группа медленно, но очень тщательно воссоздает процесс, происходивший в коммуникации с организацией. Сначала в той части, о которой говорилось напрямую, а затем на глади этого зеркала правды начинают проступать непрямые коммуникации: меняется тон, атмосфера – добро пожаловать, ее величество Тень.

Встреча с Тенью всегда представляется чем-то неприятным, тем более на глазах у других. Но сейчас речь идет о кейсе, в котором рассматривается взаимодействие тренера и организации. А значит и теневой аспект будет затрагивать отношения с разными людьми в организации. Это уже сумрачный хор, что-то жутковатое есть в нем, напоминающее Царство Аида, в которое мы предпочитаем не спускаться без особой надобности. Но спуск туда всегда приносит щедрые дары, проявляя скрытые, неприятные, вытесненные стороны участников коммуникации. И один из даров может выражаться в том, что тренер начинает понимать, какая роль на самом деле отводится ему, насколько он включен в предлагаемую игру, как выдержать границы роли с максимальной эффективностью выполнения заказа.

Каждая организация ищет «самого лучшего» тренера. Ни разу я не встречала объявления или предложения, в котором говорилось, что требуется неуспешный, малообразованный, неквалифицированный и т.п. тренер. Современная культура возвеличивает успех, ставя иногда знак равенства между успешностью и волшебством. И зачастую запрос организации на изменения звучит примерно так: «Сделайте что-нибудь, чтобы нам стало лучше!». В лучшем случае, тренер может пошутить, процитировав пажа из Золушки: «Я – еще не волшебник, я только учусь!». В худшем случае можно полностью поддаться столь заманчивому предложению и принять на себя предлагаемую роль волшебника-избавителя.

Адольф Гуггенбюль-Крейг, швейцарский психиатр и аналитический психолог, еще в 1970-е годы обратил внимание на проблему расщепленного архетипа, которая проявляется в формах специфических для разных видов деятельности. Он рассматривал работу врача, психотерапевта, социального работника и педагога. Думаю, что сегодня мы можем заметить ту же динамику в любой помогающей профессии, включая бизнес-тренера или оргконсультанта. «Над ними довлеет архетип целителя и больного; они должны выносить тяжесть обеих полярностей этого архетипа; они могут становиться «раненными целителями» или вытеснять один полюс архетипа, проецируя его вовне, и тем самым оказываться под влиянием той или иной формы стремления к власти», пишет он в книге «Власть архетипа в психотерапии и медицине».

Как и от врача, педагога или психолога, от тренера часто ожидают «чудесного избавления от проблем», которое проявиться в «апостольской миссии» специалиста. Майкл Балинт указывал на то, что она неизбежно деформирует профессиональную самореализацию. От иррациональности и неисполнимости данной миссии специалист страдает в своей работе. В процессе обсуждения в балинтовской группе это становится очевидным, как только мы сталкиваемся со «странными» чувствами специалиста. По моим наблюдениям они могут быть достаточно разнообразными, но всем им присуща преувеличенности, как будто чувство чуть больше самой ситуации, его вызвавшей.

При появлении в обсуждении теневых аспектов возникает искушение «на зеркало пенять», фантазируя о том, что группа неправильно поняла докладчика. Однако, именно в этот момент наблюдение становится особенно ценным, когда появляется возможность услышать ответ зеркальца на вопрос о собственной «прекрасности» без прикрас. Балинтовская группа, не декларируя процесс обучения, учит докладчика встречаться со своим контрпереносом, выносить вид его, принимать и перерабатывать информацию, сообщаемую чувствами.

Казалось бы, зачем исследовать контрперенос в отношениях «тренер – организация»? Современные исследования в области психодинамики консалтинга утверждают, что, как и в любых других отношения, мы не можем исключать действие переноса-контрпереноса из рассмотрения взаимодействия консультанта и организации. «Анализ контрпереноса – это ключевой прием для понимания бессознательной динамики человека, команды, отдела или всей организации» [«Бессознательное в организации. Психодинамика руководства, консалтинга и управления изменениями», Томас Гирнальзик, Андрей Катуржевский, Матиас Ломер, 2019]. Особое значение анализ контрпереноса приобретает при непрямой коммуникации, которая становится эмоционально перегруженной или даже искаженной, как в детской игре «Испорченный телефон». Хотя безусловно намерения у участников подобного действия самые благие.

 В представляемом мной случае речь шла о переговорном процессе, который затянулся на полгода, пройдя многие стадии согласования конечного продукта - тренинга, включая очную презентацию программы. На мой взгляд основная сложность заключалась в том, что прямая коммуникация с заказчиком была невозможна. В роли основного заказчика выступал директор по маркетингу компании, а коммуникация осуществлялась через учебный центр. От прямого диалога руководитель уклонялся, передавая всё новые и новые замечания через сотрудников, которые сами находились в некотором недоумении, так как за время общения у нас сложились рабочие отношения, и программа их устраивала. Конечным продуктом должна была стать программа по построению системы сервиса на предприятиях индустрии красоты (салоны красоты, студии, частные мастера).

И вот во время обсуждения группой я замечаю, как много места в этой истории начинает занимать директор по маркетингу. В реальности человека этого я ни разу не видела и с ним не разговаривала. Но группа начинает воспроизводить наш возможный диалог так, как если бы он происходил в реальности. Оказывается, что, имея одну цель, мы движемся абсолютно разными маршрутами, оба при этом испытывая явное неудовольствие. Далее становится ясно, как службы заказчика – сотрудники учебного центра, которые являются передаточным звеном – пытаются это недовольство нивелировать, тем самым только усиливая его.

В обсуждении группы практически отсутствовали клиенты – те люди, для которых готовился тренинг, потенциальные его участники. Получалось, что фокус внимания в реальной коммуникации был смещен и не отвечал декларируемым целям. В итоге, разбор балинтовской группы показал, как непрямая коммуникация влияет на весь процесс создания и внедрения предполагаемого обучения. И если из этого процесса исчезает конечный потребитель с его потребностями, целями и ценностями, то коммуникация между тренером и заказчиком иссякает, уходить творческая энергия и мотивация, питающие систему.

 Очень ценным в подобных случаях является правило балинтовской группы – не предлагать решений. Так как именно при обсуждении непрямой коммуникации в других видах супервизии сразу возникает множество предложений по ее «выпрямлению». Балинтовская группа дает возможность понять не только то, как происходит взаимодействие, но и почему сложилась именно такая коммуникация, зачем она участникам, что отражает в отношениях. Если внимательно присмотреться, то можно увидеть не просто гладь зеркала, отражающего происходящее, но целую оптическую систему, которая позволяет заглянуть в самые потаённые уголки. Это расширяет представление тренера о своей работе, раскрывая картину неосознаваемых ранее процессов.

Каждый новый виток обсуждения создает объем кейса. Интересно, что чем больше высказывается противоречивых чувств и точек зрения, тем четче вырисовывается полная картина коммуникации. В моем кейсе на очередном круге обсуждения группа пришла к наличию ценностного конфликта, который сначала плохо формулировался, но потом прояснился. Он заключался в противопоставлении отношений и технологий, что возвращает нас к изначальному запросу о тренинге по сервису. Учитывая эту разность подходов к сервису, как к части человеческих отношений, или как к набору техник, проект не мог быть реализован. Примерно через неделю после балинтовской группы проект был закрыт. А немного позже данная организация вообще отказалась от реализации тренингов и обучения в области «человек – человек», оставив линейки технологий индустрии красоты и маркетинговых инструментов.

В заключении хочу обратить внимание, что примеры таких сложных коммуникативных процессов мы встречаем не только в работе бизнес-тренера или оргконсультанта, но и в других профессиональных областях, где специалист или команда специалистов взаимодействует с организациями и людьми, входящими в нее. Примером могут служить учителя и социальные педагоги, общающиеся не только с ребенком, но и с его семьей, некоторых членов которой они никогда не увидят. Во всех профессиях, связанных с межличностной коммуникаций, балинтовская группа станет незаменимым ресурсом не только самопознания специалиста и укрепления его профессиональной идентичности, но и зеркалом (совсем не волшебным) коммуникативного процесса, который разворачивается между специалистом и клиентом или организацией.

Особенно ценно, когда в группе собираются представители разных профессий. Это насыщает процесс взаимного обогащения не только разностью точек зрения, но и пониманием, что по сути вне зависимости от внешних условий коммуникация строится похожим образом в разных профессиональных сферах. В этом смысле балинтовская группа значительно развивает общее понимание коммуникации между людьми.

Еще 90 лет назад Шандор Ференци говорил о необходимости «профессиональной психогигиены» для психотерапевтов. Время показало, что в ней нуждается гораздо большее количество практиков, которых мы теперь называем «помогающими профессиями». Особенно ценной становится мягкая форма аналитической супервизии в балинтовской группе, сосредоточенная не на технике, ошибках или успехах, а на процессе, происходящем в поле взаимодействия специалиста и клиента.