

ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

БИЗНЕС И EXECUTIVE КОУЧИНГ

«Сладкая парочка», или бессознательный сговор между клиентом и коучем

А.В. Россохин

Россохин Андрей Владимирович – титулярный член Парижского психоаналитического общества (SPP), доктор психологических наук, профессор, зав кафедрой психоанализа и бизнес-консультирования НИУ ВШЭ, рук. магистерских программ «Психоанализ и психоаналитическая психотерапия» и «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ ВШЭ, действительный член Международной психоаналитической ассоциации (IPA), президент Московской психоаналитической ассоциации (МРА), почетный президент Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (APCBC), главный редактор журнала «Журнал клинического и прикладного психоанализа».

В статье детально проанализирована сессия эффективного классического коучинга. Исследован бессознательный сговор между коучем и клиентом, препятствующий достижению изменений.

Ключевые слова: классический коучинг, коучинговые компетенции, бессознательный сговор, сопротивление изменениям, психоаналитический коучинг, перенос и контрперенос в коучинге.

Рассмотрим сессию, детально представленную Майлзом Дауни (2003, с. 13–15) в качестве примера эффективного классического коучинга.

Генри, сотрудник компании Brandplc., рассказывает коучу о своих трудностях на работе. Он говорит о том, что он работает на износ, но при этом совершенно впустую, живет как на автопилоте, спит по семнадцать часов в неделю. Ему нужно разработать новый проект, но ничего не получается. Он ощущает стресс из-за неэффективности своей команды и потому, что у него два начальника, требующих от него противоположных результатов.

Генри: Начать с того, что люди, с которыми я работаю, – просто кучка придурков. Ничего не делают из того, что я им говорю, а если и делают, то безобразно, что приходится все самому переделывать. Так что команда у меня – хуже не придумаешь. Ребята из финансового отдела хоть и медлительные, как черепахи, но делают то, что надо.

Коуч: А еще что?

Генри: Мы с самого начала наметили расходы и проверили свои расчеты на нескольких потенциальных клиентах. Но, разумеется, мы не могли предусмотреть, что правительство прекратит финансирование из центра и потребует, чтобы департаменты финансировали нас из собственного бюджета.

Коуч: А департаментам это все еще нужно?

Генри: Больше чем когда-либо, насколько мы можем судить. Они просто получили меньше денег.

Коуч: Что еще?

Генри: Ну-у... Извини. Стресс. Главная трудность в том, что Стив, наш замечательный шеф, дышит нам в спину – мне в основном – и требует одного, а Джереми из маркетингового отдела – совсем другого, причем с не меньшей настойчивостью.

Коуч: Тогда, насколько я поняла, существуют три проблемы: дееспособность команды, задействованной в проекте, изменение финансовой схемы и противоречивые потребности наших двух друзей – Стива и Джереми.

Генри: Вот именно, хотя что касается третьего пункта, то тут проблема не только в их «потребностях», как ты выразилась, но и в том, что они на меня давят.

Коуч: Хорошо, пусть будет четыре пункта, включая давление. О чем тебе интереснее поговорить в первую очередь?

Генри: О том, как разобраться с этой сладкой парочкой.

Коуч: Со Стивом и Джереми? Ты уверен?

Генри: В общем, да.

Коуч: Если помнишь, обратная связь с твоей командой в последнем «опросе 360 градусов» наводит на мысль, что ты слишком их контролируешь и не хочешь никому передавать свои полномочия. Вот я и думаю: может быть, дело в этом?

Генри: Что ж, верно. По-моему, со времени нашего последнего разговора я стал лучше с этим справляться – по крайней мере, пока этот проект не превратился в полную глупость. Но мне действительно кажется, что сначала надо разобраться со Стивом и Джереми. Если они дадут нам работать спокойно, все остальное мы сможем решить.

Мы видим здесь яркий пример полностью бессознательного сговора между клиентом и коучем, инициированного последним. Генри сначала говорит о своей команде, открыто выражая свою агрессию («кучка придурков») и перенося на своих сотрудников ответственность за проблемы («ничего не делают или делают безобразно»). Затем он описывает сильный стресс, вызванный необходимостью подстраиваться под различные

требования двух своих руководителей. В его первой реплике есть слова «замечательный шеф». Нам легко ощутить здесь возможный саркастический тон, с которым Генри произнес эти слова. Но тем не менее в отличие от рассказа о своих сотрудниках здесь он стремится сохранить деловой тон, помня о том, что речь идет о «шефе», его руководителе.

Суммируя проблемы, коуч описывает первые две из них, сохраняя деловой стиль и не поддаваясь на эмоциональную провокацию клиента, который предлагает коучу разделить вместе с ним его негодование в отношении «кучки придурков». Генри неосознанно хотел затянуть коуча в свою защитную игру, суть которой состоит в том, чтобы переложить ответственность за его стресс и профессиональные проблемы на некомпетентных коллег.

Однако в этой же фразе коуч описывает третью проблему следующим образом: «противоречивые потребности наших двух друзей – Стива и Джереми». Коуч здесь не просто обесценивает обоих руководителей, ставя их на один уровень корпоративной иерархии с клиентом, но также выводит их из делового контекста. Они становятся просто друзьями, у которых есть какие-то свои противоречивые потребности. Если нет мучающих тебя требований начальства, то нет и проблемы.

Очевидно, что коуч, возможно неосознанно, воспринял заложенный в словах «замечательный шеф» агрессивный заряд и бессознательно воспользовался этим, многократно усилив этот посыл и превратив его в своего рода эмоциональное соблазнение клиента: приводивший к стрессу конфликт «разрешается» тем самым в одно мгновение. Генри сначала сопротивляется этому соблазнению: «...тут проблема не только в их "потребностях", как ты выразилась, но и в том, что они на меня давят». Однако сразу же в ответ на вопрос коуча, о чем ему интереснее (!) поговорить в первую очередь, он подхватывает предложенное психологом безусловно наиболее интересное для него, «решение» рабочей проблемы – «...разобраться с этой сладкой парочкой...»: «...Мне действительно кажется, что сначала надо разобраться со Стивом и Джереми. Если они дадут нам работать спокойно, все остальное мы сможем решить».

Кому внутри Генри было интересно именно так сформулировать запрос на коучинг? Какое его Я захотело превратить своих непосредственных руководителей в «сладкую парочку» и «разобраться» с ними? Деловое, профессиональное? Или защитное, избегающее ответственности?

Слово «разобраться» имеет несколько смыслов. Один из них – агрессивный, уничтожающий: «разобраться с кем-то» означает убрать его с дороги как нечто мешающее. В этом и состоит решение проблемы. Стоит только устранить препятствие в виде руководителей, как сразу все будет решено. Как часто всем нам, работающим с проблемами в бизнесе, приходится выслушивать эти защитные фантазии? Уже не из кейса Генри: «Если бы не... не шеф, не команда, не сотрудники, не конкуренты, не ситуация на рынках, не правительство, не кризис, не то и не это... у меня бы все получилось. Но из-за... я чувствую беспомощность, невозможность изменить что-либо».

Другой смысл слова «разобраться» – переосмыслить, обдумать, проработать проблему. Этот второй смысл в этом случае состоял бы в том, чтобы, приняв факт различия в должностях, постараться понять, что с ним такое происходит, что мешает ему выстроить конструктивные взаимоотношения с обоими руководителями, чтобы суметь донести до них свои трудности в реализации проекта и предложения по их разрешению. Для того чтобы в коучинге был реализован именно этот, а не защитный смысл, необходимо, чтобы коуч помог Генри посмотреть в лицо своим слабостям, вместо того чтобы лучше их спрятать; помог ему осознать, что причина его стресса кроется не в его команде или руководителях, а в его собственной нерешительности, выборе стратегии «угождать и подстраиваться», предъявляя фальшивое Я и фальшивые результаты.

Задача коуча в этой ситуации – не стимулировать инфантильную защитную фантазию клиента о всемогуществе, а помочь ему признать свою уязвимость и ограниченность ресурсов, взять ответственность за судьбу своего проекта на себя, вместо того чтобы перекладывать ее на руководителей, и научиться находить с ними общий язык, терпеливо ища взаимопонимания с ними.

Посмотрим, какой именно коучинговый процесс реализовывался в сессии, представленной М. Дауни.

Коуч: Хорошо, тогда рассказывай, что там у тебя с ними.

Генри: Ну ты знаешь, как мы сидим – весь офис как на ладони. Стиву и Джереми, чтобы попасть в свои кабинеты, надо пройти через мой отдел, поэтому они вечно «заглядывают». Уже одно это плохо, но ведь они оба требуют разного. Стив желает, чтобы мы предельно урезали проект – так он сможет показать начальству, какой он мастер экономить. Джереми хочет, чтобы мы разрядили проект в павлиньи перья – он считает, что так его легче будет продать, а он сможет показать начальству, какой он мастер сбывать нашу продукцию на самых разных рынках. И оба трясут меня, да и всю команду, а требования у них при этом взаимоисключающие. А поскольку один из них, вероятно, станет начальником подразделения, ни того, ни другого мне расстраивать не хочется.

Коуч: И как же ты справляешься?

Генри: Да просто соглашаюсь и с тем, и с другим – авось не заметят. Только постоянно приходится изворачиваться, как угрю.

Коуч: В каком смысле?

Генри: Я изо всех сил стараюсь угадать, что им надо, – разумеется, с учетом имеющейся информации, а потом несу отчет – непременно каждому в отдельности, чтобы можно было говорить о том, что отвечает их требованиям, скрывая при этом то, что не отвечает. Это страшно изматывает.

Генри начинает хохотать.

Коуч: Ты что?

Генри: *Представляешь, они ведь ничего не замечают. Слишком заняты интригами, чтобы вдаваться в подробности проекта.*

Коуч: *И что ты можешь сделать? Какой у тебя выбор?*

Генри: *Если бы у меня был выбор...*

Коуч: *Господи, Генри, перестань быть таким сварливым!*

Генри: *Извини. Это все стресс.*

В этой части сессии мы можем легко заметить, как деловой взрослый тон Генри постепенно и все сильнее приобретает детские интонации. Стресс, вызванный проблемами с двумя руководителями, заставляет его регрессировать в свойственное подростку состояние, характеризующееся ощущением невозможности отстоять свое мнение перед родителями – значимыми взрослыми, имеющими над ним власть. Тот факт, что родительскую пару здесь представляют двое мужчин, не должен вводить нас в заблуждение. Каждый из нас может легко проецировать женский или материнский образ в том числе и на мужчину, особенно если в его поведении есть черты, хотя бы отдаленно ассоциирующиеся с материнской фигурой. Генри наделяет Стива очевидно более мужскими чертами: он стремится к экономии и контролю. Джереми же в его фантазиях заинтересован исключительно павлиньими перьями.

Мы видим, как взрослый состоявшийся профессионал, сам являющийся руководителем команды сотрудников, внезапно начинает рассказывать о том, как он «изворачивается как угорь», стремясь «угадать, что им надо», «соглашаясь с тем и другим», в ущерб рабочим интересам подстраивается под них, предоставляя отчет «непременно каждому в отдельности, чтобы можно было говорить о том, что отвечает их требованиям, скрывая при этом то, что не отвечает».

Смысл всего этого защитного поведения в том, чтобы достичь главного результата: «они ничего не замечают». Генри чувствует себя как на «ладони» у руководителей, являющихся для него представителями родительской пары, они все время «заглядывают», а он ухитряется выскользнуть из-под их контроля и победить их, используя подростковые хитрости. Они довольны, он удовлетворяет их «потребности», избегает их гнева, но все это его «страшно изматывает». Так исподволь рабочая цель разработки важного проекта неосознанно подменяется попытками любой ценой избежать недовольства руководителей.

Как мы видим, Генри регрессирует не только на рабочем месте, но и в ходе сессии коучинга. Это важнейший момент в коучинговом процессе, который может стать ключевым инструментом понимания клиента для внимательного коуча. Клиент всегда приносит на сессию свои рабочие конфликты и в той или иной степени бессознательно разыгрывает их на ней, проецируя (перенос) на коуча определенные действующие в этих конфликтах фигуры. Открытость своим чувствам, ассоциациям, фантазиям помогает коучу осознать этот перенос и выявить роль, которую клиент навязывает коучу. Это в свою очередь помогает ему лучше понять то, что происходит на рабочем месте клиента.

В рассматриваемой сессии Генри, регрессируя до подросткового поведения, проецирует на коуча образ значимого взрослого, который тоже не любит «этих друзей» и который целиком стоит на его стороне. Это тот персонаж в разыгрываемом конфликте, который должен помочь ему победить родительскую пару. Может ли он быть его дедом или бабушкой, разделявшими его тайные негодования по отношению к родителям? Этого мы не знаем. Однако мы ясно видим, как коуч охотно принимает эту роль и отыгрывает ее от начала и до конца.

«Если бы у меня был выбор...» – предельно по-детски говорит Генри.

«Господи, Генри, перестань быть таким сварливым!» – по-взрослому наставительно обращается к нему коуч. Генри сразу успокаивается, понимая, что рядом с ним сильная фигура, которая в его фантазиях и решит за него все проблемы: «Извини, это не я, это виноват стресс».

Генри не успевает вернуться во взрослое состояние, а коуч уже спрашивает его:

Скажи, а как, по-твоему, все это происходило бы в идеальном мире?

Генри (после паузы): *Там был бы четкий набор целей, согласованных со всеми участниками. Звучит несколько патетически, но ведь цели-то уже намечены. Вот только Стив и Джереми в них не разобрались, а теперь используют тот факт, что изменилось финансирование, чтобы склонить дело на свою сторону.*

Почему коуч решил заговорить об идеальном мире? Почему из бесчисленного множества возможных вопросов он выбрал именно этот и задал его клиенту? Не думаю, что коуч настолько наивен, что верит в идеальное развитие ситуации в жизни и в бизнесе. Стремление к идеальному блокирует и уничтожает творческое, живое, развивающееся, конфликтное. Вряд ли кто-либо, выслушав рассказ Генри, может иметь фантазию о том, что в этой рабочей ситуации (как, впрочем, и во всех других проблемных ситуациях) возможно быстрое идеальное решение.

Я полагаю, что коуч находился, с одной стороны, под влиянием собственных неосознанных желаний – контрпереноса: желания тайно обесценивать и атаковать более высокие в иерархии фигуры, избегая при этом открытой конфронтации. С другой стороны, на него оказывал сильное эмоциональное давление также оставшийся неосознанным перенос клиента – наделение коуча силой более значимого взрослого, чем его руководители. В рассматриваемой нами точке коучингового процесса остающееся «под ковром» эмоциональное напряжение достигло своего максимума: Генри сорвался на совсем детские капризы, а коуч в ответ принялся его поучать не быть сварливым. Чтобы убежать от этих стремительно разрастающихся уже на самой сессии конфликтов, коуч и предложил начать говорить об идеальном мире. Как известно, в фантазиях об идеальном мире всегда отсутствуют любые проблемы, конфликты, стресс, негативные эмоции. Это идеальное бегство от реальной жизни и реальной работы.

Генри подхватывает эту фантазию, но тут же замечает, что идеальному решению продолжают мешать его руководители.

Коуч: Ну и что же тебе следует делать?

Генри: Мне нужен новый список целей, который соответствовал бы нынешней ситуации и с которым все были бы согласны.

Коуч: Как этого можно добиться?

Генри: Наверное, собрать что-то вроде совещания... Хотя сначала надо заставить маркетинговый отдел закончить обзор, а финансовый – рассчитать все варианты.

Коуч начинает помогать своему клиенту формулировать идеальный план решения проблемы в идеальном мире. Однако что же происходит на самом деле? Кажется, что Генри чудесным образом внезапно избавился от инфантильной речи, вернулся во взрослую позицию и начал принимать на себя ответственность за решение проблемы. Это ли не желанное для коуча изменение клиента, способствующее повышению его осознанности и эффективности!?

Внимательный читатель-слушатель тем не менее насторожится, услышав слова «хотя сначала надо заставить маркетинговый отдел закончить обзор, а финансовый – рассчитать все варианты». Помня о том, что именно Джереми является руководителем маркетингового отдела, а сам Генри не имеет должностного влияния на финансовый отдел, мы удивляемся формулировке «надо заставить...», которую скорее могли бы услышать от директора подразделения, чем от Генри.

Коуч: Ну и что ты думаешь?

Генри: Я уже сказал, что верчусь, как угорь, но это в корне неправильный подход.

Коуч: Вот как?

Генри: Ну да. пытаюсь искать компромисс, я никому не смогу угодить. Другой вариант – я только сейчас это понял – учесть все возможности, рассчитав при этом все расходы, а потом заставить Стива, Джереми и всех остальных принять согласованное гибкое решение. Хорошо бы это сделать в прагматическом ключе, по-деловому, чтобы минимизировать личные интересы.

Коуч: Так как же нужно действовать с этого момента?

Генри: Первый шаг – собрать мою команду, чтобы закончить обзор и возню с расходами как можно скорее.

Задав вопрос «Ну и что ты думаешь?», коуч ожидал от своего клиента продолжения деловой разработки плана в идеальном мире – в той идеальной и интересной для Генри фантазии, где именно Генри был бы самым главным и самым важным. Генри, однако, внезапно снова регрессировал, опять заговорив о вертящемся на сковородке угре и о своем недовольстве этим. Коуч поддерживает этот протест против униженного состояния на работе. «Вот как?» – это звучит как вызов, брошенный Генри. Генри, ну ужели ты не можешь по-другому? Действовать как сильный, а не слабый? Не разочаруй меня.

И Генри не разочаровывает своего коуча. При очевидном одобрении коуча начальственный тон Генри усиливается. В психоанализе хорошо известен компенсаторный механизм у подростков, когда они, сталкиваясь с ситуациями унижения, включают фантазию о всемогуществе. Они мгновенно становятся в своей фантазии более могущественными, чем взрослые, например родители, которые требуют от них чего-то и давят на них. Мгновенный фантазийный прыжок от беспомощности и зависимости к могуществу и власти. Раньше родители требовали от подростка то, что нужно им. Давили на него, он вынужден был вертеться как уж на сковороде, стремясь угодить им, удовлетворить их в надежде заслужить одобрение. В результате он ощущал сильное унижение и стресс. При включении защитной фантазии все меняется. Мир становится «идеальным» для подростка. В этом мире именно он все решает, всех заставляет, давит и контролирует. Теперь это он унижает родителей, а не они его.

«Пытаясь искать компромисс, я никому не смогу угодить. Другой вариант – я только сейчас это понял ...» – говорит Генри. Прислушаемся внимательно к этой важной фразе. Она говорит о следующем. Генри называет поиском компромисса свою стратегию хитрить, говорить одно, умалчивать о другом с целью угодить Стиву и Джереми. Надеюсь, все мы согласны с тем, что поиск компромисса в духе win-win – это совсем иной процесс. Итак, Генри отбрасывает идею компромисса и, соответственно, идею достижения реального, а не идеального согласования позиций и целей, которое в реальном мире всегда основывается на компромиссе win-win.

Какой же другой вариант внезапно нашел Генри?

«Учесть все возможности, рассчитав при этом все расходы, а потом заставить Стива, Джереми и всех остальных принять согласованное гибкое решение». Это, видимо, и есть, с точки зрения коуча, основной инсайт, полученный клиентом.

Какой бы конструктивной ни выглядела первая часть решения, вторая часть раскрывает нам его скрытое содержание. Если первый вариант решения состоял в том, чтобы искать способы угодить Стиву и Джереми, то «другое решение» состоит в том, чтобы полностью перестать считаться не только с ними и с их требованиями, но и со всеми остальными. Нужно их просто «заставить». Мы видим, как ситуация зеркально переворачивается. Раньше заставляли Генри, теперь, опираясь на поддержку коуча, он вдруг решает, что можно заставить их всех действовать так, как он считает нужным. Это «другое решение» выглядит особенно неадекватным с учетом того, что он прекрасно знает, что один из этих двух его руководителей вскоре станет главой всего подразделения.

Тем не менее взрослое, профессиональное Я Генри тут же почувствовало неладное и напомнило у себе. Он добавляет: «Хорошо бы это сделать в прагматическом ключе, по-деловому, чтобы минимизировать личные интересы». Будучи умным человеком, Генри хорошо понимает недельной контекст своего «другого решения». Но коуч не просто игнорирует эти его сомнения, а фактически предлагает их отбросить, переходя к стимулированию действий.

Коуч: Так как же нужно действовать с этого момента?

Генри: Первый шаг – собрать мою команду, чтобы закончить обзор и возню с расходами как можно скорее.

Коуч: Ты же сказал – они не справляются.

Генри: Знаю. Я был отчасти несправедлив. Невозможно работать нормально, когда цели и правила меняются чуть ли не каждый день. Кроме того, мне кажется, перспектива отделаться от двух наших друзей настолько заманчива, что ребята сразу взбодрятся.

Коуч: А потом?

Генри: Потом соберем совещание, на котором представим все возможности. Надо бы и Мака позвать. Это поможет решить второй вопрос – об изменении источника финансирования, потому что мне придется привлечь на помощь больше людей. (Мак – нынешний директор подразделения. – Прим. авт.)

Коуч: Насколько ты уверен, что это сработает?

Генри: Я думаю, восемь из десяти.

Коуч: Сначала у нас было три, нет, четыре проблемы, но, похоже, три ты уже решил. А как же контроль за командой?

Генри: Знаешь, я серьезно думаю, что здесь тоже есть сдвиг. Мне кажется, проблема отчасти возникла из-за того, что у нас были противоречивые цели, а это вызвано моей нерешительностью и вмешательством Стива и Джереми Месяца через три «опрос 360 градусов» будет проводиться снова, и тогда, возможно, нам надо будет опять обсудить это вместе.

Коуч: Отлично.

Генри: Спасибо, Мелани.

Желая угодить коучу, Генри отбрасывает все сомнения и уже полностью берет на себя всю ответственность за решение проблемной ситуации. Он готов действовать и формирует план действий, которые и приведут его к успеху. Так это видится коучу.

Посмотрим, что мы сможем заметить еще.

«Первый шаг – собрать мою команду, чтобы закончить обзор и возню с расходами как можно скорее», – твердо говорит Генри.

Странно, можем подумать мы. Во-первых, команда у него уже уже собрана и работает над проектом. Во-вторых, буквально пару минут назад он говорил о том, что «сначала нужно заставить маркетинговый отдел закончить обзор, а финансовый – рассчитать все варианты». Именно Джереми является руководителем маркетингового отдела. Это не совсем ясно (коуч не прояснил этот момент), но возможно, Стив руководит финансовым отделом (это отчасти может подтверждаться требованиями Стива строгой экономии). Означает ли эта фраза Генри, что он в своей фантазии уже устранил их обоих или встал над ними (стал тем главой подразделения, которым вскоре станет один из них и заменит Мака)? Каким образом в реальном, а не в идеальном (то есть в его совместном с коучем фантазийном) мире он собирается заставить Джереми срочно закончить обзор, а Стива – прекратить «возню с расходами»?

Генри продолжает: «Кроме того, мне кажется, перспектива отделаться от двух наших друзей настолько заманчива, что ребята сразу взбодрятся». Так начало сессии встречается со своим завершением. Вспомним здесь формулировку запроса клиента, которую сделал коуч в начале сессии: «...противоречивые потребности наших двух друзей – Стива и Джереми».

Обесценивающий и уничтожающий реальную власть Стива и Джереми вброс коуча стремительно подхватывается и развивается клиентом на протяжении всей сессии.

В завершение сессии он вообще перестает о них упоминать: «Потом соберем совещание, на котором представим все возможности. Надо бы и Мака позвать. Это поможет решить второй вопрос – об изменении источника финансирования, потому что мне придется привлечь на помощь больше людей».

Реальным результатом коучинговой сессии становится перспектива отделаться «от двух наших друзей», что очень бодрит Генри. Очевидно, что эта перспектива в этот конкретный момент завершения сессии его, видимо, не только бодрит, но и вдохновляет, заряжает энергией, силой, уверенностью в себе. Коуч это ощущает и доволен результатом, клиентом и собой. «Восемь из десяти» – это фантастический прыжок из беспомощности, неуверенности, ощущения себя «угрем» на сковородке в состояние силы и могущества. Как часто коучи стремятся вызвать подобные состояния у своих клиентов? Какую цену их клиенты затем платят за эти фантазии о собственном всемогуществе и псевдоуверенность «я это могу сделать»?

Внимательный читатель помнит, что все описываемые Генри трудности начались из-за того, что «правительство прекратило финансирование из центра и потребовало, чтобы департаменты финансировали нас из собственного бюджета».

Именно это изменение внешних условий привело к необходимости внести изменения в подготовку проекта, что в свою очередь породило всю рассматриваемую нами проблемную ситуацию. То есть фактически вызов состоял в том, чтобы в условиях необратимо (если, конечно, всерьез не рассматривать возможность Генри заставить правительство изменить свое решение) изменившегося финансирования сохранить целостность проекта путем его ограничения. Очевидно, что возникшие финансовые трудности требуют уменьшения собственных амбиций. Перевод коучинга в идеальное русло, напротив, помогает избежать встречи с этой ограничивающей реальностью.

Генри говорит о прямо противоположном: он считает, что необходимо изменить источник финансирования, потому что ему «придется привлечь на помощь больше людей». Разочарование от уменьшения финансирования и возможное опасение Генри продолжения политики ограничений финансов, выделяемых на разработку проекта (вспомним требование экономии со стороны Стива), демотивируют его, лишают сил и, я могу предположить, лишают в его фантазии значимости как сам проект, так и его самого в глазах других. Он ощущает себя парализованным и неспособным действовать «по-деловому». Генри вертится как «угорь» и

чувствует, что эта ситуация его страшно изматывает, он выгорает, но решения нет. В этом своем окончательном плане решения проблемы он радикально устраняет (а не решает) все свои запросы к коучу. Он избавляется от них самих, а следовательно, от их давления. И, наконец, он устраняет саму причину возникших трудностей – проблемы с финансированием: он не только не будет его ограничивать, но найдет деньги и наберет еще больше людей. Пропагандируемый М. Дауни эффективный коучинг способствует отказу от реальности и гигантомании?

Находясь в своем контрпереносе, изнутри которого он ощущает себя взрослым наставником для своего инфантильного клиента, коуч завершает сессию выставлением клиенту школьной оценки «отлично», которую последний принимает с благодарностью. Этот факт ясно демонстрирует стремление Генри угодить коучу, заслужить у него хорошую оценку, удовлетворив его ожидания. Фактически Генри на сессии коучинга проиграл все тот же хитрый трюк, что он проделывает на работе во взаимоотношениях со Стивом и Джереми. Он старался следовать за коучем и говорить только то, что коуч хотел услышать. При этом он не говорил то, что коуч слышать не хотел. Несколько раз, как мы видели выше, он все-таки говорил о том, что его на самом деле тревожит и что ему мешает, но, почувствовав нежелание коуча говорить на эту тему, он мгновенно подстраивался под него. Так было, когда Генри возразил коучу, что речь идет не о «потребностях», а о давлении на него Стива и Джереми, которое вызывает у него сильный стресс и страшно изматывает. Переведя коучинг в идеальный мир, коуч быстро «устранил-решил» этот запрос-проблему путем вычитания руководителей. Устранить («отделаться от двух наших друзей») Стива и Джереми и нет проблемы. Второй раз Генри выразил сомнение в поддерживаемом коучем решении проблемы, когда уже более робко заметил, что «хорошо бы это сделать в прагматическом ключе, по-деловому, чтобы минимизировать личные интересы», что было просто проигнорировано коучем.

Итак, мы детально проанализировали скрытую эмоциональную динамику коучинговой сессии, представленной в книге Майлза Дауни, и ее результаты, к которым привел подобный бессознательный сговор между обоими участниками сессии. Краткая цепочка произошедшего следующая. Генри: «замечательный шеф» – коуч: «двое наших друзей» – Генри: «разобраться с этой сладкой парочкой» – Генри: «отделаться от двух наших друзей».

Таким образом, создавая из обладающих реальной властью руководителей (у одного из которых она скоро кардинально возрастет) «сладкую парочку» и пребывая в уверенности, что это и есть решение проблемы, пара коуч–клиент сама превращается в «сладкую парочку». В этом и есть суть опасной ловушки – бессознательного сговора на основе переноса и контрпереноса: сделать так, чтобы нам обоим было «интересно», не трудно, не конфликтно, не напряженно... нам просто нужно удовлетворить фантазийные защитные ожидания друг друга, и тогда результат в виде состояния взаимного всемогущества будет легко достигнут. Сладкая парочка проводит сладкую работу, дающую сладкий, но быстро

растворяющийся результат. Ответственность за этот бессознательный сговор и его фальшивый результат в виде иллюзорного возрастания силы, осознанности и ответственности, безусловно, полностью лежит на коуче. Одной из основных профессиональных коучинговых компетенций является способность распознавать защитное сопротивление клиента, осознавать игру переноса-контрпереноса во взаимодействии клиента и коуча на сессии, совместно прорабатывать ограничения и конфликты, препятствующие решению запроса клиента. Клиенты бессознательно всегда делают все возможное, чтобы запутать коуча, ввести в заблуждение или сформировать бессознательный сговор: вместо работы сделаем так, чтобы нам было «интересно» и каждый из нас получил при этом свое удовлетворение от избегания изменений. Например, клиент получает очень краткосрочную иллюзию всемогущества, а коуч, причисляя эту сессию к другим таким же «успешным», – долгосрочное подтверждение своего профессионального всемогущества. Не попадать в подобные ловушки или, оказавшись в них, быть способным из них выбираться, помогая себе и своему клиенту прорабатывать сопротивления изменениям, – важнейшая задача любого профессионального бизнес-коуча.

Возвращаясь к кейсу Генри, я практически на сто процентов уверен, что, возможно, уже на следующий день после этой сессии защитные механизмы вернут его в прежнее состояние и он продолжит свою стратегию подстройки под руководителей – он же не профессиональный самоубийца, и исподволь на протяжении всей сессии где-то в глубине своей души он мог догадываться, что это просто игра с коучем, а не коучинг, направленный на достижение реальных изменений. Но даже если он этого и не понимал, то он немедленно осознает это после первой же попытки «всемогущего» контакта со Стивом или с Джереми. Я также уверен, что он никогда не скажет об этом своему коучу – ведь он должен быть сильным и ответственным в его глазах. Он просто будет находить все новые и новые причины, объясняющие, почему у него ничего не получается, или заявит коучу, что все проблемы решены и теперь у него есть совсем другой запрос или что у него больше нет потребности в дальнейшей коучинговой работе.

К моменту начала сессии коучинга Генри находился на важной развилке – выборе между двумя путями решения проблемы. Первый – тот, который стал его первой реакцией на фрустрацию, вызванную проблемами с финансированием, – я назвал его регрессией от взрослого профессионального Я к подростковому уровню восприятия реальности и соответствующим способам построения рабочих взаимоотношений. Этот уровень характеризуется высокой зависимостью от других, желанием удовлетворять их ожидания в надежде на ответное признание. Подобные подростковые переживания вызывают у взрослого человека нарциссическое унижение и желание немедленно перевернуть ситуацию, став мгновенно сильнее и могущественнее тех, кому он вынужден подчиняться. Разумеется, это возможно только в фантазии. Поэтому этот первый вариант решения проблемы я назову фантазийно-идеально-подростковым и совершенно неадекватным во взрослой бизнес-реальности. Именно этот

первый вариант решения запроса и предпочел реализовывать коуч в этой сессии. Конечно, он делал это неосознанно, веря в то, что предельно эффективно решает запрос клиента. Тупик здесь не только в том, что этот путь никак (кроме фантазии) не может привести к реальной успешной разработке проекта в более тяжелых финансовых условиях. Тупик состоит также в том, что реализация этого пути в бизнес-реальности приведет к очень губительным последствиям для профессиональной карьеры Генри. Он жаждет помощи Мака, но прекрасно знает, что место Мака очень скоро перейдет Стиву или Джереми. Оставляю читателю простор для размышлений о том, как может повлиять на проект и на карьеру Генри в целом его желание с подачи коуча низвести будущего главу всего подразделения, от которого и зависит финансирование в новых условиях, до «нашего друга» или члена «сладкой парочки», «отделаться» от него, «заставить» его следовать плану Генри.

Второй путь, по которому коуч мог бы помочь Генри идти, – это тот самый трудный, взрослый и профессиональный путь принятия внезапно возникших ограничений, сознательного отказа от чрезмерных амбиций, открытого конструктивного обсуждения различных противоречий со своими руководителями Стивом и Джереми, нахождение устраивающего все стороны компромиссного решения win-win, терпеливой и настойчивой реализации проекта, пусть и в сокращенном по сравнению с первоначальным, виде.

Но для такой проработки запроса Генри и помощи ему в достижении вызывающих серьезное сопротивление изменений коучу необходимо обладать даже не психологическими, а психоаналитическими коучинговыми компетенциями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Дауни М.* Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей. Хорошая книга, 2003.

"Sweet couple" or unconscious collusion between client and coach

A.V. Rossokhin

Rossokhin Andrey Vladimirovich – Titular member of the Paris Psychoanalytical Society (SPP), Doctor of Science in Psychology, Professor, Head of the Department of Psychoanalysis and Business Consulting at the National Research University "Higher School of Economics", Head of the Master's Programs "Psychoanalysis and Psychoanalytical Psychotherapy" and "Psychoanalysis and Psychoanalytical Business Consulting", full-time member of the International Psychoanalytical Association (IPA), President of the Moscow Psychoanalytical Association (MPA), Honorary President of the Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC), Editor-in-Chief of the Journal of Clinical and Applied Psychoanalysis.*

The article analyzes in detail a session of effective classical coaching. The unconscious collusion between the coach and the client that hinders the achievement of changes was investigated.

Keywords: classical coaching, coaching competencies, unconscious collusion, resistance to change, psychoanalytic coaching, transference and countertransference in coaching.

* Doctor of Sciences. A post-doctoral degree called Doctor of Sciences is given to reflect second advanced research qualifications or higher doctorates in ISCED 2011.