

Предисловие

Уважаемые читатели!

Вы держите в руках уникальную книгу «Развитие живой компании. Практикум по организационной терапии в гештальт-подходе» Михаила Рыбакова и Ольги Пайвиной. Мне выпала честь быть одним из первых читателей и консультантом авторов в области гештальт-подхода. Уникальность книги состоит в том, что авторы, в течение многих лет работая с организациями, с одной стороны, и обучаясь в программах подготовки гештальт-терапевтов 1-й, 2-й и 3-й ступени – с другой, создали собственную концепцию применения основных положений гештальт-подхода к работе с организациями.

Одна из основных ценностей гештальт-подхода – помочь человеку стать более живым, или, как говорил её создатель Фриц Перлз, реабилитировать в правах своего «внутреннего ребёнка»: лучше осознавать свои желания и возможности их реализации в окружающем мире. Вслед за ним авторы говорят о развитии «живой компании». И эта идея очень органично проявляется в стиле написания – живой язык, искромётный юмор, огромное количество примеров из опыта работы с различными компаниями делают захватывающим и интересным чтение книги.

Несомненным достоинством, на мой взгляд, является структура изложения. Авторы сначала последовательно вводят нас, читателей, в мир работы с организациями. Это широкий взгляд: глазами собственников и топ-менеджеров, глазами бизнес-консультантов, бизнес-тренеров и психотерапевтов: всех тех, кому, несомненно, будет интересна и полезна эта книга. Затем раскрывается шаг за шагом методический слой работы оргтерапевта от начала подготовки к сотрудничеству и первой встречи с клиентом до завершения проекта. И здесь очень помогает знакомство с циклом работы с организацией. В работе оргтерапевта одинаково важны как содержание и набор инструментов, так и границы (или сеттинг, если говорить профессиональным языком) – и то и другое достаточно подробно раскрывается авторами. Ведь это так важно, особенно в начале пути, получить те опоры, которыми сразу можно пользоваться. Вообще неслучайно в заголовке

Оглавление

Предисловие	3
От авторов	7
Как устроена книга	10
Как работать с книгой	10
Структура книги	13
Введение	16
Основные понятия	16
Применимость оргтерапии	20
Трудности восприятия подхода	23
Раздел I. Терапия организации: зачем она нужна?	25
Глава 1. Собственникам и топ-менеджерам	27
1.1. Традиционные пути решения вопросов, их плюсы и минусы	29
1.2. Что оргтерапия дает собственникам и топам	33
1.3. Путь вашей компании в оргтерапии	34
Глава 2. Бизнес-консультантам	37
2.1. Суть и проблемы классического консалтинга	37
2.2. И при чем тут терапия?	40
Глава 3. Бизнес-тренерам	42
3.1. Блеск и нищета тренингов	42
3.2. Зачем бизнес-тренеру оргтерапия	44
Глава 4. Психотерапевтам	46
4.1. Зачем психотерапевту работать с организациями	47
4.2. Специфика работы с бизнесом	48
Глава 5. Путь организационного терапевта. Начало	52
История проекта. Торгово-производственная компания Green Trees	54

Раздел II. Оргтерапия. Методический слой	63
Глава 6. Организация глазами «человека бизнеса» и глазами психотерапевта	65
Глава 7. Цели бизнес-терапии	69
Глава 8. Цикл работы с организацией	72
8.1. До знакомства	73
8.1.1. Откуда клиенты узнают о вас?	74
8.2. Знакомство. Подготовка к сотрудничеству	77
8.2.1. Основные моменты	77
8.2.2. С кем работать, а когда отказаться	80
8.2.3. Платно или бесплатно	82
8.2.4. Формат первой встречи	83
8.2.5. Что узнать у клиента	84
8.2.6. Записи по клиентам	87
8.2.7. Конфиденциальность	88
8.2.8. Что рассказать клиенту при знакомстве	90
8.2.9. Договор. Оплата. Оргвопросы	93
8.2.10. Ваше ценообразование. Ответственность оргтерапевта и клиента	97
8.2.11. Терапевтический контракт	102
8.3. Разумность организации. Вовлеченность людей.	103
8.3.1. Групповой разум.	104
8.3.2. Пирамида вовлеченности и согласия	106
8.4. Согласие в верхах	108
8.4.1. Пусть попробуют сами.	110
8.4.2. Предварительная сессия.	111
8.4.3. Обучение топ-команды	113
8.5. Работа с расширенной командой.	115
8.5.1. Стартовая сессия.	115
8.5.2. Самостоятельная работа команды над развитием.	118
8.5.3. Поддерживающая сессия	118
8.5.4. Удаленные консультации	120
8.6. О личном. Об отношениях	122
8.6.1. Личный коучинг и психотерапия первых лиц	122
8.6.2. Терапевтическая сессия	123

8.7. Тематические консультации, подрядная работа	125
8.8. Прочее сотрудничество с клиентом.	127
8.9. Завершение проекта	128
8.10. Цикл работы с организацией. Итоги.	130
Глава 9. Сессия с командой	131
9.1. Что такое сессия, зачем и когда она нужна	132
9.2. Заказчик сессии и его запрос. Сонастройка	133
9.3. Кто участвует в сессии?	137
9.4. Подготовка участников к сессии	139
9.5. Организационные вопросы	141
9.5.1 Формат и место проведения	141
9.5.2. Помещение и мебель	143
9.5.3. На улице	146
9.5.4. Длительность и расписание, еда и... алкоголь.	147
9.5.5. Реквизит ведущего.	149
9.6. Ведущий сессии: его роли и задачи.	153
9.6.1. Эксперт.	154
9.6.2. Модератор	155
9.6.3. Фасилитатор	156
9.6.4. Групповой терапевт	157
9.6.5. Организационный терапевт.	158
9.6.6. Прочие роли	159
9.7. Тайминг/сеттинг/границы	160
9.8. Структура и спонтанность	164
9.9. Из чего состоит сессия.	165
9.9.1. Вводное слово и знакомство	165
9.9.2. Правила группы	169
9.9.3. Фокусировка участника.	172
9.9.4. Мини-лекция	172
9.9.5. Модерация и фасилитация на общем кругу	174
9.9.6. Практическое задание в малых группах и его разбор.	175
9.9.7. Работа в парах, тройках, индивидуально и в «броуне»	184
9.9.8. Динамический блок в сессии.	186
9.9.9. Рекомендации по дальнейшей работе.	186
9.9.10. Шеринг	187

9.9.10.1. Финальный шеринг сессии	189
9.9.11. Подведение итогов с Заказчиком	190
9.10. Программа сессии	191
9.11. Вечерние задания на сессии	194
9.12. Разговоры «в кулуарах»	196
Глава 10. Проведение сессии: ваш первый опыт	202
10.1. Стратегия бизнеса	202
10.2. Точка А	204
10.3. Точка Б	209
10.4. Таки да, стратегия	213
Глава 11. Онлайн-работа с клиентами	215
Глава 12. Управление изменениями в организации	220
12.1. Сопротивление переменам	221
12.2. Стратегия работы с сопротивлением	226
12.3. Вовлечение людей	228
12.4. Союзники перемен	230
12.5. Подходы к изменениям	231
12.5.1. «Революция»	232
12.5.2. «Эволюция»	234
12.6. Подводные камни на пути изменений	238
Определить проекту изменений низкий приоритет	239
Бросить изменения при первых трудностях	240
Увлечься этапом описания и улучшения	240
Застрясть в перфекционизме	240
Внедрять сырое решение	241
Спускать решения сверху или создавать их руками консультантов	242
Уповать на чудо автоматизации	242
Не подготовиться к внедрению, не обучить людей, не контролировать выполнение	243
Смешать в одну кучу решение архитектурных и текущих вопросов	244
Поверить в «волшебные таблетки»	244
12.7. Структура команды по управлению изменениями	245
12.8. Работа групп и штаба	247
12.9. Сопровождение компании в изменениях	250
Собственники	251

Штаб и топ-менеджеры	252
Расширенная команда	252
12.10. Кризисы и их прохождение.	256
12.11. Целей достигли – что дальше?	259
История проекта. Промышленный холдинг	260

Оглавление

Раздел III. Оргтерапия. Психологический слой	3
Глава 13. Иррациональность человека. Основная задача терапевта.	6
Глава 14. Базовые понятия гештальт-терапии	8
14.1. Гештальт	8
14.2. Фигура и фон.	11
14.3. Полевая парадигма	15
14.4. Целостность и системность	18
14.5. Гомеостаз и развитие	20
14.6. Осознанность	21
14.7. «Здесь и сейчас».	25
14.8. Аутентичность и спонтанность.	27
14.9. Ответственность	29
14.10. Саморегуляция организма, системы.	30
14.11. Феноменологический подход.	34
14.12. Контакт, граница контакта	35
14.13. Творческое приспособление	36
Глава 15. Цикл контакта (цикл опыта).	40
15.1. Цикл опыта в бизнес-среде	44
15.1.1. Преконтакт	44
15.1.2. Контактирование	47
15.1.3. Финальный контакт	53
15.1.4. Постконтакт.	56
15.2. Типичные проблемы с циклом контакта в бизнесе	59
15.3. Энергия организации.	64

Глава 16. Механизмы прерывания контакта (сопротивления, психологические защиты)	67
16.1. Виды прерываний	69
16.2. Слияние (конфлюэнция)	70
16.2.1. Слияние первого рода	70
16.2.2. Слияние второго рода	73
16.3. Интроекция	77
16.4. Проекция	83
16.4.1. Проекция в организационной терапии	86
16.5. Ретрофлексия	93
16.6. Дефлексия	96
16.6.1. Рационализация (интеллектуализация)	101
16.7. Профлексия	103
16.8. Эготизм	104
16.9. Обесценивание	110
16.10. Вытеснение и игнорирование	114
16.11. Компенсация (гиперкомпенсация)	117
16.12. Ведущие механизмы прерывания в группе	119
Глава 17. Чувства (эмоции) в работе оргтерапевта	126
17.1. Аффект и осознание	133
17.2. Работа с некоторыми чувствами в оргтерапии	137
17.2.1. Радость	137
17.2.2. Интерес и любопытство	138
17.2.3. Страх и тревога	140
17.2.4. Злость и обида	142
17.2.5. Зависть и конкуренция	145
17.2.6. Стыд и вина	146
17.2.7. Скука и лень	149
17.2.8. Разочарование, усталость и бессилие	151
17.2.9. Отвращение	152
17.2.10. Грусть	153
17.2.11. Благодарность	154
17.2.12. Гордость	155
Глава 18. Парадоксальный путь изменений	157
18.1. Парадоксальное предписание	167

Глава 19. Полярности	169
Глава 20. Динамическая концепция личности	182
20.1. Специфика в работе с организациями	188
Глава 21. Инструментарий оргтерапевта	196
21.1. Интервенция	196
21.2. Вопрос	198
21.3. Слушание	201
21.4. Контейнирование	202
21.5. Фокусировка	205
21.6. Пауза	207
21.7. Самораскрытие терапевта	209
21.8. Диалог	211
21.9. Настройка на клиента	214
21.10. Выпрямление коммуникаций в команде	217
21.11. Поддержка и фрустрация	219
21.12. Эксперимент	223
21.13. Творческие методы, работа с телом	227
21.14. Мини-сессия	229
21.15. Динамический блок	230
21.16. Разбор кейса	232
21.17. Работа с внутренней феноменологией клиента и на границе контакта	235
21.18. Работа в физическом и символическом мирах	237
21.19. Метафора	239
21.20. Прочие инструменты	240
Глава 22. Развитие группы и организации	241
22.1. Родитель, взрослый, дитя	241
22.2. Группа как единый организм, фазы развития группы	246
22.3. Модели зрелости организации	260
22.3.1. Ручное управление – система – саморазвитие	261
22.3.2. Спиральная динамика	263
22.4. Миссия, ценности, культура организации	268
Глава 23. Организационные терапевты и их клиенты	272
23.1. Терапевтическая позиция	272
23.2. Устойчивость и опоры оргтерапевта	274
23.3. Терапевтические отношения в работе с организацией	277

23.4. Перенос и контрперенос	282
23.5. Общее поле между терапевтом и клиентом	287
23.5. Этические нормы и правила организационного терапевта.	290
Раздел IV. Путь организационного терапевта	295
Глава 24. Грани профессионализма	297
24.1. Бизнес как таковой	297
24.2. Бизнес-тренерство	300
24.3. Бизнес-консалтинг	301
24.4. Модерация и фасилитация	304
24.5. Коучинг	305
24.6. Психологическое консультирование и психотерапия.	306
Глава 25. Где всему этому научиться	308
25.1. Обучение психотерапии.	309
25.1.1. Основное обучение	310
25.1.2. Специализации	313
25.2. Обучение организационной терапии	313
25.3. Профессиональные сообщества.	316
25.4. Профессиональные организации	318
Глава 26. Личная терапия	319
Глава 27. Супервизия.	322
Глава 28. Интервизорские и Балинтовские группы	325
Глава 29. Ко-терапия.	327
Послесловие.	331
Отзывы	332
Сотрудничество с нами.	341
Команда «Михаил Рыбаков и Партнеры»	341
О наших услугах	342
Тематические направления	344
Литература	346
Книги нашей команды	346
Базовые учебники по гештальт-терапии	347
Классики гештальт-терапии и ведущие русскоязычные авторы	347
Организационная терапия	347
Командные сессии	348
Живая, саморазвивающаяся организация	348

Наши книги	349
Как навести порядок в своем бизнесе. Практикум	349
Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум	350
Стратегия бизнеса: как создать и воплотить ее в жизнь. Практикум	351
О финансах легко и непринужденно	352
Об «упрощенке» за рюмкой чая	353
О хороших людях и кассовых разрывах	354
Благодарности	355