

Балбес, броненосец, консультант ...

Ивану-дураку посвящается

Михаил ПРОНИН

Балбес

Как-то в начале миллениума повстречал я молодого человека - предпринимателя на перепутье его жизни... Где дело было, уже не припомню, да это и не существенно. Лет ему было 30 с небольшим, и был у него вполне успешный бизнес по торговой части... Назвался он, допустим, Кириллом.

Узнав, что я занимаюсь управленческим консультированием, справился, что же я конкретно делаю.

- Да, и сам не знаю, что я конкретно делаю... Что надо, то и делаю, помогаю людям. Хочешь - тебе помогу?

- А в чем?

- В чем сам не знаешь!..

- ...Чего сам не знаю?.. Тогда это серьезно, давай встретимся.

- Давай!..

При встрече я у него спросил: "Что есть, какие проблемы, и чего хотите?" Дал лист бумаги формата А4, разделил его по вертикали пополам. Слева написал "как есть", а справа - "как должно быть" и дал лист ему.

Кирилл задумался и написал слева (в колонке "как есть"): "Личная жизнь"; "Работа"; "Учеба"... Как оказалось, он на момент нашего разговора учился в школе бизнеса, так как у него было лишь среднее техническое (преподаватель физкультуры) образование.

- Так, и что конкретно? - спросил я, - уточните!..

- Да-аа...

- Хорошо, а чего хотите? Как должно быть?

Кирилл подумал и дописал, уже справа (где про то "как должно быть"): "Если бы знать, как должно быть".

- И что конкретно? - снова уточнил я.
- Уделять больше внимания жене, сыну, - дописал он справа.

Подумал и подчеркнул "сыну". Добавил: "Работать четче, структурированной". "Больше внимания, времени, которого нет, уделять учебе"...

- А почему того, что хотите, не делаете? Что можно слева добавить?

Кирилл задумался и стал писать. "Недорабатываю"... "Раздавлен"... "Не понятно, как получить равновесие"... "Нет энтузиазма, несмотря на целеустремленность"... "Нехватка времени"... "Нет четкого понимания в работе"... "Достаточно взрослый сын, в котором надо развивать мужские качества, не знаю, когда, и недостаточно знаю, как"...

- ...Все? - спросил я...

- Да, наверное, все...

- ... Что-то еще можете добавить к тому, что хотите?

- ... Да, наверное, "Научиться учиться по жизни".

- Дописывайте и, если все, отчеркивайте снизу то, что написали... Так, сделали... Теперь посмотрите на этих двух людей, то есть на себя, "как есть" и "как должны быть". Как бы вы охарактеризовали этих людей?.. Если вы планируете серьезные изменения в самом себе, то, надеюсь, понимаете, что это два разных человека?..

Кирилл задумался... Затем написал слева "Рациональное и эффективное обучение - не умею".

- Что еще?

... Ставить вопросительный знак "?". И говорит: "Четче сформулировать не смогу".

- Ну, так и напишите.

Пишет: "Четче сформулировать не смогу".

- Что справа? - спрашиваю.

Пишет: "Должен научиться формулировать"...

- Хорошо, дайте, пожалуйста, название, образ этим людям в целом - себе "как есть" и себе - "как должен быть".

...Справа рисует вопросительный знак "?" и пишет: "Не знаю, как назвать и с чем ассоциировать".

- А слева? - спрашиваю.

Смотрит не меня, опускает глаза, с раздражением и зло говорит: "Балбес!"...

- Пишите!..

Пишет: "Балбес".

Здесь я его попросил подвести промежуточный итог нашей работы (прошло уже около часа) в виде ответа на вопрос: "за что он мне признателен?". Кирилл написал следующее:

"1. Проблемы стали несколько развернутее. (Последнее слово несколько раз подчеркнул).

2. За то, что смог откровенно высказаться самому себе".

Далее я попросил охарактеризовать свои чувства, мысли и возможности перед началом работы и после нее. Кирилл отметил следующее, цитирую.

"Я сейчас испытываю чувство (здесь и далее подчеркнуто им) удовлетворения, в противовес тому, что перед разговором испытывал чувство напряженности. Я готов работать над собой, для достижения состояния "как должно быть". В отличие от того, что до разговора пытался "растроиться" (кавычки его), чего не получалось".

- Так, и какой необратимый шаг к этому вы можете сделать? - уточнил я.

Кирилл еще раз подумал и дописал: "Следующий мой необратимый шаг на этом пути состоит в том, что я не знаю в каком направлении решения проблемы идти, так как их три.

Дальше мне ситуация напоминает бардак в мыслях".

На этом мы перешли ко второй части нашей рабочей встречи: я поделился с Кириллом моим видением ситуации. Что конкретно я делал - это другой вопрос, но мой взгляд на проблему Кирилла я изложу ниже...

ОСОЗНАНИЕ, ВОСПИТАНИЕ, ОСЕДЛАННИЕ

Синдром умного дурака

"В разгар постановки мексиканского фильма, 9 - 10 мая 1931 года, Сергей Михайлович (*Эйзенштейн - прим. мое, М.П.*) пишет о самоощущении в Москву Максиму Штрауху:

"Ты да Петра (*Аташева, жена Эйзенштейна. - Н. Клейман*), пожалуй, единственные, которые знают, что я вовсе не только "броненосец" (не в смысле крейсера, а есть такие ящерицы, между обыкновенной и черепахой, из которых здесь делают "изящные" корзиночки: втыкая хвост в глотку и потроша внутренности, заменяя их алым или небесно-голубым шелком. Иногда из них делают мандолины, стонущие особенно жалостливо). Нежнейший мой двойник сочится кровью ежечасно, и приходится очень завинчивать броню, чтобы не ... развинтиться! Не в пример Пудовкину - я не воспитываю его, не в пример В.В. [Маяковскому], не седлаю его. На диалектическом пересечении "крови" и "железа" - тонус нашего так называемого творчества! Чудовищно это только в моменты соскока с деятельности и в моменты ... передышки. "О! Если бы можно было производить без передыху!" Но у меня есть еще - тройник. Собственно, он, я думаю, основной: между "Летучим голландцем" и конквистадором Америк, и этакой "жертвой вечерней", мочащейся кровью и слезами. Это - тихий кабинетный ученый с микроскопом, вонзенным в тайны творческих процессов и явлений, туго поддающихся анализу" (*Эйзенштейн в воспоминаниях современников, с. 73*)¹.

Как мы видим, еще один "расстроенный", но не Балбес, так как хорошо чувствует, что с ним происходит, может описать каждую из составляющих своего бытия, и знает ситуацию когда он в сборке - во время творчества, и знает что делать - изучать!

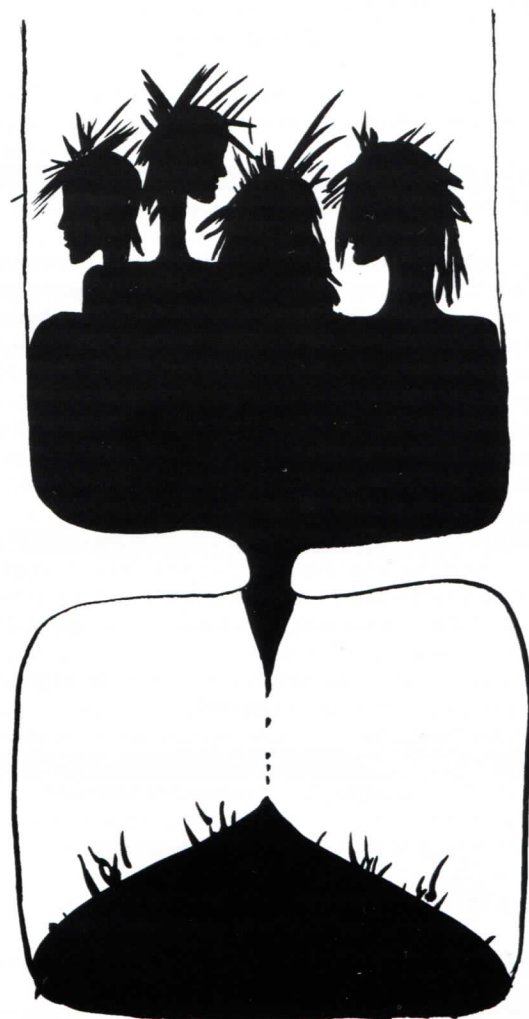
Описывает он и своих коллег по творческому цеху - М. Пудовкина и В. Маяковского, говоря о том, что они делают в подобной ситуации: седлают "волю" или

"воспитывают" тело. У каждого из великих - своя дорога и свой конек... Тот самый Конек-горбунок, Конек-уродец...

Это и есть три стратегии - три дороги: осознания (изучения), воспитания и седлания. Дороги известные еще со времен просвещения, когда титаны создали первую энциклопедию "Искусств, наук и ремесел". Они считали, что есть три задачи при выращивании молодого поколения: воспитания (людьми), образования (природой) и обучения (предметами)...

Балбес же, в отличие от великих, выбирает по какой дороге идти. Вернее, старается усидеть на всех стульях. Возможно, это те самые лебедь, рак и щука... И куда не кинет Балбес себя - всюду клин: и в работе (коня можно загнать), в учебе (будто про это в книжках пишут) и в семейной жизни (женатым будешь)...

"Эх, дороги..." - писал Конфуций, когда говорил о стратегиях обучения... Есть первый путь, путь проб и ошибок - это трудный путь. Есть путь размышле-



¹ - Цит. по: Н.Клейман Мемуары Эйзенштейна: система координат. Предисловие составителя // С.М. Эйзенштейн. Мемуары. - М.: Изд-во "Труд", Музей кино, 1997. - С. 12 - 13.

ния - это благородный путь. И есть путь подражания - это легкий путь. Не зря, в Японии "сэнсэй" переводится не только как у нас широко известно - учитель, но и "тот, кто прошел первым"...

Но не это главное. Понятно теперь, кто такой Иван-дурак! Человек "несобранный", со своим "коньком", с одной стороны. С другой, - умный, упертый, тонкий, так как добежал, что называется, "допер", и прыгнул выше собственной головы... и... попал в ситуацию, когда он ей не адекватен... Именно так и цепляют в жизни эту болезнь - "Синдром умного дурака"...

Да, вот такой вот сказ получается: "Дураком не был - не учи!"

Камень

А сейчас еще один случай из практики, рассказ про то, как я других учил...

В конце прохождения программы обучения по подготовке консультантов по управлению и организационному развитию, состоявшей из 3-х пятидневных тренингов, на групповую консультацию, которую я проводил с коллегами, пришли ее участники.

Программа включала практическую часть, консультирование собственной организации и организаций-клиентов, подготовку аналитических записок и выдачу рекомендаций. Проходила она в интенсивном режиме и заняла всего 4 месяца.

Групповые и индивидуальные консультации для участников проводились в середине (в течение второго модуля) и в конце (на третьем модуле) программы обучения. К последнему и относится описываемый случай.

Программа заканчивалась, естественно, что в этот момент вопросов у участников было больше, чем в ее начале. По всему было видно, что некоторые слушатели - по факту уже консультанты, - чувствуют себя недостаточно уверенно, стараются задать много вопросов, как "на повторение", так и "на уточнение" пройденного материала. При стандартном "педагогическом" взгляде дидактическое содержание подобных консультаций не вызывает ни удивления, ни затруднений у преподавателя: программа отчитана, дело сделано...

При более пристальном рассмотрении, можно было заметить, что в разговоре, обсуждении, дискуссии и вопросах сквозило волнение, легкое напряжение. Многие вопросы повторялись: участник консультации старался спросить и получить ответ, хотя буквально пред ним кто-то уже интересовался той же самой темой. Было заметно, что преобладают вопросы перспективного плана, то есть, направленные в будущее: о возможных ситуациях и клиентах. Вопросы по разбору "ошибок" или "удач" практически не было.

Некоторые из них высказывали сомнения в том, что знаний и опыта, полученных по программе, достаточно для успешного консультирования, хотя освоенные инструменты на практике уже показали свою работоспособность и результаты. Оценка ситуации многими давалась амбивалентно: "вроде уже и консультанты, но, понимаем, что то, что освоили, - этого не достаточно". Хотя жалоб в области понимания процессов, рассматривавшихся в программе, на невозможность применения инструментов и интерпретации результатов - у участников практически не было.

Некоторые сожалели, что программа уже закончилась: "и не верится, что уже отучились", "только-только начали все понимать, стало получаться - и, вот, уже конец".

У участников нашей встречи, мотивированных на консультирование (назовем их "молодыми консультантами"), основные дисфункции лежали в области чувств: дискомфорт, легкий страх, неуверенность. Были проявления отрицания "состоявшегося" события - выпуска, "недостаточности" программы и требования необходимости ее продолжения.

У некоторых участников, ни страха, ни волнения не было. Они находились в "отстраненной", "рефлексивной" позиции: реагировали скорее на чужие вопросы, чем задавали свои. По их поведению можно было предположить, что для них это была не консультация, а возможность хорошо провести время, "себя показать, на других посмотреть", так как они все произвольно перевели в дискуссию. Было такое чувство, что консультирование - это вещь, рядоположенная с другими интересами в их

жизни, и себя с этим видом деятельности они не идентифицируют.

Итак, можно было констатировать, что у участников программы, мотивированных на дальнейшую профессионализацию в области управленческого консультирования, отмечается рассогласование (аномия) нового статуса телесности, сознания, личности и воли - самообраза (соби) "консультанта по управлению".

Что можно было в этой ситуации сделать? Все оставить как есть: бросить в воду - пусть плывут. Прочитать, извините за такое слово, еще раз. Провести процедуру синонии - синхронизацию телесности, сознания и личности, дабы статус воли их стал соответствовать реальности деятельности консультанта по управлению и организационному развитию. Иными словами, закрепить новый самообраз (соби) "консультанта" у участников программы.

В чем состояла корректирующая процедура?

Коррекция включала рациональное объяснение того, что в любой профессии совершенствуются всю жизнь. Все инструменты, что они попробовали применить - работают, приносят реальную пользу и для стартового этапа профессионализации их знаний, интуиции и опыта вполне достаточно. Запас "теоретической" прочности есть, материалы и литература получены или находятся на расстоянии досягаемости, поэтому волноваться можно, но переживать - нечего. Пришлось также "поделиться" своими чувствами в подобной ситуации: "не вы первые и последние". А затем, я рассказал притчу "О молодом физиономисте", взятую мною у Н.Пезешкяна...

"Молодой благородный юноша возвращался домой из Александрии после обучения физиономистике. Караван медленно шел по пустыне. На пути каравану повстречался одинокий оазис... Из дома, рядом с колодезем, вышел его хозяин. Он увидел благородного юношу и обратился к нему с предложением остановиться на постой и переночевать у него.

По его лицу было видно, что это жадный, хитрый подлый и низкий человек. Но речи его были так сладки, а радость приветствия дорогого гостя так неподкупна, что юноша решил заночевать у него...

STUDY
case

К середине ночи он был уже обобран до нитки, так как проиграл все, и выгнан хозяином из дома... Юноша заплакал и пошел догонять караван...

И еще долго было слышно в ночи, как он возносил хвалу Аллаху за то, что деньги и пять лет жизни, потраченные на учебу, не пропали даром..."

Когда я закончил рассказывать, повисла тишина, группа замерла... Реакция участников была разной.

Одна часть из тех, что была не мотивированных на дальнейшую профессионализацию, пожала плечами, кивнула головой и застыла в ожидании продолжения консультации. Другие из них сказали: "Ну да,

хорошая притча", и сразу же стали вспоминать известные им интересные истории...

Участники - "молодые консультанты" - заулыбались, засмеялись, запрокинули или склонили головы, закрыли лица ладонями, переглянулись, посмотрели мне в глаза. Лица их просветлели, глаза засияли, они вздохнули с облегчением...

Встреча изменила свое течение. Разговор перешел на другое: с темы проблем и препятствий к обсуждению того, что они будут делать, когда вернуться домой, на пожелания по улучшению семинара, на вопросы о нас, ведущих, на какие-то отвлеченные вещи... Атмосфера напряжения растаяла, наше собрание перестало быть консультацией - началась просто клубная встреча, если хотите, - "гостиная"...

Консультация завершилась выражением признательности "за притчу" со стороны мотивированных участников. Все разошлись веселые, друг другом довольные...

Что можно еще добавить к сказанному?

Мною замечено, что минимальный физиологический срок трансформации статуса сознания, телесности, личности и воли человека составляет не менее 3-х месяцев. Поэтому, завершение программы проходило на временном рубеже психофизиологических и личностных сдвигов: новый самообраз (собь) "состоявшегося консультанта" у участников программы еще не успел "закрепиться". Поэтому, рациональное объяснение, работа с чувствами и притча были применены для "гармонизации и фиксации" (синонии) нового статуса самообраза участников (соби) - статуса "состоявшегося консультанта".

Индивидуальные реакции участников, изменение характера и содержания нашей консультации, благодарность (признательность) "молодых консультантов" свидетельствуют о том, что "событие" произошло, началась новая жизнь, в новом качестве...

Еще через месяц после завершения программы, один из ее ведущих, т.е. мой коллега, получил письмо следующего содержания.

"Ждала встречи с вами, но вас не было на российской конференции по развитию... Хотела рассказать о результатах Вашей работы... Главное, что Вы сделали нас другими и процесс продолжается... Желаю успехов. С.М."



Участница программы, в том числе, побывавшая на вышеописанной консультации, в письме зафиксировал изменение в собственной добродетели и позитивное наращивание процесса профессионального саморазвития... Это и есть трансформация Ивана-дурака в Ивана-царевича...

ЛЮДИ В ТРИКО

Михаил Пронин, г. Москва



Кандидат медицинских наук, старший научный сотрудник. Исполняющий должность руководителя Центра виртуалистики Института человека РАН. В качестве консультанта по управлению и организационному развитию на рынке работает с 1995 года, как тренер - с 1996 года

Ваша область консультирования?

На языке профессии, консультанта по управлению, моя область консультирования звучит банально и похоже на типовые предложения других коллег: личное, профессиональное и организационное развитие клиентов, повышение управленческой прибыли организации, достижение высокой степени "командности" и пр. Работаю же я главным образом с кажущимися неподъемными управленческими задачами, особыми случаями в управлении и, если хотите, с управленческой казуистикой.

Кто ваши клиенты?

Чаще всего работаю с людьми, которых уже трудно чему-либо научить. Среди клиентов преобладают руководители, а также консультанты и тренеры. (В последнее время, к слову, присоединились и педагоги.) Причем, как правило, уже состоявшиеся. Так что, управленческие фокусы приходится показывать фокусникам...

Фокус моей работы лежит во "внутреннем" пространстве человека. Я работаю с его виртуальным телом, как собственно и с виртуальным образом организации, что позволяет оперативно решать задачи по формированию "зрелого специалиста", или "нового руководителя", а также быстрого прототипирования организационных изменений.

Что привело вас в профессию консультанта?

Прежде всего, на мой взгляд, собственная гиперквалифицированность. Опыт, к моему сожалению, у меня такой, что конкретика

Здесь интересно провести еще одну параллель или две... Что значит дитя? "Во что бы дитя не играло, лишь бы тешилось" (или "Чем бы дитя не тешилось, лишь бы не плакало")... Как только наигрался жизнью, стало больно - детство ушло... родился Иван-дурак?... И что значит совет "Будьте как

дела стала давно не интересной: все попробовал. Практически во всех работах был либо руководителем, либо ответственным исполнителем. Кое-что прошел "повторно" уже в качестве консультанта.

В какой-то момент меня стало больше интересовать не просто, как сделать, как произвести тот или иной продукт, а как научить этому других людей. Дело в том, что все задачи, за которые я брался или которые мне поручали, в одиночку реализованы быть не могли... Иными словами, на лицо типичная предпринимательская ситуация: есть идея, ее автор, который как режиссер должен "заразить", заполнить идеей всю аудиторию... И меня заинтересовал вопрос подготовки "управленческих драматургов". Определившись с интересом, не трудно было прикинуть и свои следующие шаги: я пошел в консультирование и заодно освоил профессию тренера...

Где и у кого вы обучались профессии консультанта?

Собственно, я получил хорошее базовое образование: я консультант в сфере управления здоровьем. Иными словами, я врач. Второе место, где я учился - это отраслевые системы переподготовки кадров. Таковых я прошел три. Первая сфера связана с медициной. Вторая лежит в области управления: от систем автоматизированного проектирования (CASE-технологии и пр.), до системных методов третьего поколения (А.Н.Малюта), школы консультантов по управлению А.И.Пригожина и программа подготовки консультантов Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ). И, наконец, третья сфера связана с педагогикой и образованием. Здесь речь идет главным образом о тренингах для тренеров и консультантских семинарах. Первые шаги в тренингах мне помог сделать С. Ребрик, затем последовали технологии обучения через опыт (спасибо ТЦ "Голубка" и Дж.Лэйки), обучение действием (М.Педлер), самообучающиеся организации (Т.Бойдел), лидерство (Кит Коутс, ЮАР), мастер-классы коллег по МООТук "Интертренинг", АКЭУ и др.

Третье место, где я учился - я смотрел, как работают другие люди и организации. Смотрел, как работают коллеги, которые приглашали меня в проекты, в гости или на свои семинары. Отдельное спасибо "Павлуцкому и

дети!"?.. Станьте вновь Иваном-царевичем?..

Как мы видим, в жизни это бывает прямо как в сказке... Мне больше добавить нечего. Sipienti sat!

Работа выполнена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда.

Проект 01-03-00076а.

партнерам", Фонду "Партнер", фирмам "АПС", "Концепт", "Глобал концепт", "Позиция", Тверскому гуманитарному институту города, а также лично С.Дудченко, Н.Терлецкой, Б.Хазину, Г.Царьковой, Л.Цой. Список далеко не полный...

Естественно, я учился каждый день, когда работал в организациях клиентов или с отдельными людьми, когда я был сам потребителем - когда меня обслуживали в банках, гостиницах, учебных центрах и других организациях. В бизнесе этот способ иногда называют "маркетинг во время прогулки". Короче, учился "гуляя по жизни", на том материале, который мне шел навстречу каждый день. Это четвертое место моего обучения.

Что вы больше всего цените в своей консультантской работе?

То, что с такой работой, как говорят, не соскучишься... Второе, что мне нравится в консалтинге, - работа-то с людьми... Люди, человек - вот что мне интересно. Не зря я работаю в Институте человека РАН. Управленческий консалтинг же одна из сфер, где я черпаю наблюдательный материал и то место, где я могу приложить свои мировоззренческие, философские наработки, доведя их до технологического уровня.

Консалтинг - свободная профессия. Для меня лично это много значит... Приходят в него многие, а почему я из него, в отличие от других, не уйду?... В консалтинге или в тренингах, в любом деле, в конце концов, нет ничего интересного, если вы их не любите...

Что для вас самое сложное в консультировании?

На первом этапе, этапе становления в профессии консультанта, - научиться перестать быть экспертом... Затем понять, что в мире много справедливых вещей, но не все они являются правдой, красотой и благом для данного человека или организации... Каждый раз очень сложно найти правду, красоту и благо... а затем и гармонию между ними...

Далее не менее сложно осознать, что ты можешь научить людей только тому, чем ты на самом деле являешься.

И, наконец, научиться прощать, терпеть и любить своих коллег и клиентов...

virtus@mail.ru