

Круглый стол

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ “КОУЧИНГ” И КОРПОРАТИВНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Главный редактор Московского Психотерапевтического Журнала *Т.В.Снегирева* беседует с сотрудниками консультативной компании *ММ-КЛАСС*.

В разговоре участвуют:

М.И.Мелия – генеральный директор компании и внешние консультанты:
Е.А.Бучнева, Т.В.Друсинова, А.Ф.Копьев, Т.Г.Селезнева, А.Ф.Усков.

Ниже публикуется стенограмма “*Круглого стола*”, состоявшегося 24 июня 2002г.

Ред. За все время существования *МПЖ* в нем ни разу не было материала о корпоративном консультировании – сравнительно новом в наших условиях и успешно развивающемся виде психологического консультирования. В ответ на предложение написать на эту тему статью мой собеседник Андрей Феликсович Копьев выдвинул идею Круглого стола. Идея показалась заманчивой. И вот мы в сборе... Вынуждена признаться, что я совершенно несведущий человек в этом деле и мои вопросы могут оказаться наивными. Понятия не имею, что такое “*коучинг*”, и даже – какими преимуществами название *корпоративное консультирование* обладает, скажем, перед более знакомым мне термином *бизнес-консультирование*. Первый вопрос возник у меня прямо сейчас, когда я увидела, кто сидит за этим столом. Александр Усков – психоаналитик, Татьяна Друсинова также психоаналитик, Андрей Копьев известен как приверженец диалогической концепции, успешно развивающий идеи М.М.Бахтина в психотерапии... Это первое, что вызывает во мне некую сшибку. По моим, наверняка поверхностным, представлениям, корпоративное консультирование в большой степени связано с оцениванием. Не с психологическим исцелением человека, не с его более или менее глубоким внутренним изменением, а, прежде всего, с оцениванием на предмет соответствия этого человека тем или иным насущным задачам организации. Каким образом в данном случае может служить Вам

теоретическая база, понятийный аппарат и методы упомянутых выше психотерапевтических школ, менее всего рассчитанные на задачи, связанные с психологией бизнеса, и предназначенные совсем для иных целей? Наверное, это не лучший вопрос, который позволил бы энергично “въехать” в тему. Но мы к нему вернемся. А начать, пожалуй, лучше с общего знакомства с этим видом консультирования и спецификой компании *ММ-КЛАСС*.

М.Мелия: Начнем с того, что мы уже много раз обсуждали между собой. А здесь наша точка зрения будет представлена впервые.

В корпоративном консультировании сейчас четко выделяются два подхода: “*организационно-индустриальный*” и “*клинически-консультативный*”. Это уже принятые два направления. Достаточно обратиться к терминологии, которая используется в организационно-индустриальном подходе, чтобы многое сразу же стало ясным: это – *структура, организация, групповая иерархия, групповые нормы, информационные процессы, коммуникативные процессы* и т.д. Если же воспользоваться той же процедурой в отношении клинически-консультативного подхода, то там вся терминология – чисто консультативная, клиническая.

Ред. Например?

М.Мелия: Ну, например, *диалог, феноменология, индивидуальность, характер, личностный потенциал, внутренние ресурсы, развитие, мотивация, ответственность, выбор* и т.д. и т.п.

В организационно-индустриальном подходе в свою очередь также существуют два направления, или два типа компаний, которые его исповедуют. Первых в подходе к делу отличает, прямо скажем, откровенный цинизм. Существуют-де – в данной области как таковой – определенные схемы и нормы, которые я заимствую как средство для зарабатывания денег и, соответственно, применяю их, понимая, что никакой особой ценностью, содержательной значимостью для руководителя компании они не обладают. А необходимы они лишь для того, чтобы, как делается это сейчас в некоторых крупных компаниях, получить хороший рейтинг у аудиторских компаний. Для этого достаточно соблюсти требование, чтобы определенный процент дохода расходовался на развитие кадров. Деньги отпускаются как бы “автоматически”, а далее не столь важно, как они используются. Задача консультанта – их получить и, соответственно, теми или иными более или менее “научными” методами при взаимодействии с кадровым департаментом их “отработать”. В подобном духе работает достаточно большое количество компаний. Но к реальной, полноценной психологической деятельности, как легко понять, это не имеет никакого отношения. Лет пятнадцать назад ничего похожего у нас не наблюдалось, хотя на Западе было и тогда. Сейчас на рынке корпоративного консультирования такой прагматизм весьма процветает и, как можно предполагать, будет разви-

ваться и дальше. “Квазипсихологический” “квазиаудит” занимается сугубо личными вопросами руководства и подчиняет свою деятельность циничным задачам, которые оно решает. ... Берутся определенные блоки из компьютера, подставляются соответствующие фамилии и названия фирм, готовятся тома отчетов, которые потом стоят на полках и нужны лишь для представительских целей... Никакой существенной пользы это не приносит.

Проблема для нас состоит в том, что огромное количество людей, которые работают в таких консультативных компаниях и приходят туда с желанием наилучшим образом применить свои знания на практике, думают, что все это и есть то самое корпоративное консультирование.

Это – одно направление. Второе, напротив, составляют люди, свято верящие, начиная от руководителя и включая всех сотрудников, что они несут доброе, “вечное” и выполняют своего рода миссионерскую функцию. Они точно знают, как организация, на которую они работают, в идеале должна быть построена, какова ее структура, четко представляют, какие функции должен выполнять финансовый директор, что должен делать начальник департамента кадров, в деталях знают все правила, все нормы. И как миссионеры несут это знание в “массы”, которые, естественно, на их взгляд, не очень образованны, не очень грамотны, не читали книг о принципах менеджмента. Что касается оценки личностных качеств менеджеров, то здесь происходит подмена индивидуальных особенностей так называемыми “компетенциями”. Вопрос стоит так: какими “компетенциями” должна обладать личность, занятая в данной сфере? Опять-таки по каждой служебной позиции заведомо известны определенные функции и определенные компетенции. Консультант накладывает свое лекало на каждого человека в этой компании для того, чтобы посмотреть, где у него что “лишнее растет”, а где чего-то надо “добавить”. То же самое относится и к организации в целом.

Итак, организационно-индустриальный подход практически распадается на два, скажем так – “циников” и “искренне верующих”...

Ред. Или “прагматиков” и “миссионеров”.

М.Мелия: Или так. Но что важно – я в данном случае не взяла бы на себя задачу оценить, какой из них вреднее, а какой полезнее. Иногда люди, свято верующие в некие идеалы, могут вреда нанести больше, чем циники, – будут с энтузиазмом “выжигать кресты” и т.д. Может быть, люди цинично настроенные, по крайней мере, не станут с такой убежденностью “кроить” и “потрошить” компанию-клиента на свой лад. Поскольку сейчас выросло целое поколение руководителей, которые, следуя моде, считают, что надо нанимать консультантов, они тоже могут воспринимать все описанное выше как должное. Они даже неловкость какую-то ощущают, полагая, что не соблюдают общепринятые нормы, “законы управления”, которые якобы где-то записаны.

Я как-то читала интервью одного начальника департамента крупной компании. Он замечает: “Благодаря работе психологической консультативной компании (очень известной в ряду тех, что занимаются корпоративным консультированием), мы теперь знаем, где будет находиться каждый наш менеджер через 20 лет”. Таков результат работы. Это, как говорится, – “край”, дальше ехать некуда. Это – организационно-индустриальное консультирование в самом “махровом цвете”. Так вот, я так много места уделила этой теме, чтобы в конце сказать: это тот подход, который мы не исповедуем.

А.Копьев: Мне не раз приходилось общаться с руководителями кадровых департаментов, которые в этой идеологии воспитаны, вместили ее в себя и ею вдохновлены. Часто это такие “железные леди”. Как правило, они не из психологов рекрутируются, но, видимо, проходят процедуру психологической “инициации” и дальше в меру своего догматизма и агрессивных импульсов начинают действовать, причем с “размахом”.

М.Мелия: Мы считаем этот путь непродуктивным. Мы не видим той реальной пользы для руководителя, для организации, какую данный подход мог бы принести. И поэтому уже ясно, что мы принадлежим к направлению, которое, как его обозначил еще Лестер Тобиас, называется *клинически-консультативным*.

Ред. Спасибо за яркую, темпераментно представленную картину. По крайней мере, уже ясно, чем Вы *не* являетесь.

Т.Друсинова: Чтобы завершить эту тему, я хотела бы сделать небольшое дополнение по поводу организационно-индустриального подхода. Помимо сугубо представительского варианта – получения рейтинга, о чем речь шла выше, – я думаю, есть еще минимум два других, когда прибегают к консультированию. Мне кажется, здесь может быть случай такого тревожного руководителя, у которого есть потребность в диалоге. Потребность есть, и он ищет кого-то, с кем можно было бы обсуждать насущные, важные для него вопросы. И попадает на такой вариант, когда субъектом этого диалога становится не консультант, а некий “талмуд”. Получается аутистический диалог с таким “мертвым” объектом, воплощающим набор правил и разного рода руководств. Второй случай связан с тем, что в результате общения с консультантом в качестве продукта появляются рекомендации тотального характера, а реально – что важно, почему прибегают к консультированию такого рода? На самом деле важен не самый этот продукт, а те отношения, которые образуются между клиентом и консультантом. Мне кажется, здесь развивается особый вариант “зеркальных” отношений: “ты – крутой, я – крутой”. Мы с тобой, такие замечательные, занимаемся такими гигантскими вещами, как система, структура, прогнозирование. Грандиозные планы, реформирование – все это очень соблазнительно... Создается ощущение

собственной мощи, иллюзия понимания сути вещей, возможности все просчитать, предвидеть...

Ред. Тут возможны параллели и с клиническим консультированием. И оно не застраховано от такого рода грехов, в своем роде, разумеется, и в зависимости от исходной позиции консультанта... Кажется, мы вплотную подошли к клинически-консультативному подходу, которого придерживаетесь Вы. Что служит базой консультирования для Вас?

М.Мелия: За основу мы принимаем психологию каждого из ответственных лиц компании. С нашей точки зрения, *каждая организация, если во главе ее стоит собственник, является продолжением психологических особенностей своего руководителя.* С этой позиции мы и смотрим, каковы эти ответственные лица. Что можно сказать о целях, которые они перед собой ставят, о мотивации каждого? Мы смотрим, как строятся между ними взаимоотношения, какие конфликты, какие проблемы у них возникают и каковы способы решения этих проблем. Ведь от всего этого и зависит жизнь организации, именно из этого она и складывается.

Ред. Иными словами, это подход принципиально “сверху”.

А.Копьев: Да, если иметь в виду, что он ориентирован на первых лиц организации. Не погрешим против истины, если скажем, что 90% тех процессов, которые происходят в той или иной организации, определяются руководством. Количество людей, которые могут быть отнесены к руководству, как правило, невелико.

М.Мелия: И мы убеждены, что успешно работать с такими компаниями можно только, начиная работать с *первым лицом.* Понимая его цели, тот личностный смысл, который он вкладывает в свое дело, в свой бизнес.

Ред. Раскрывая специфику подхода, Вы употребили слово “смотрим”. Что конкретно за ним стоит? С помощью каких методов вы приобретаете и как “возвращаете” знания, полученные в ходе этой работы, каким образом пускаете их “в оборот”?

М.Мелия: Мы поставили в заголовок нашего Круглого стола наряду с *корпоративным консультированием* термин *психологический “коучинг”.*

Ред. Увы, совершенно новый для моего слуха ...

М.Мелия: Психологический *коучинг* – это как раз и есть работа с *первым лицом* компании. И она здесь, действительно, выходит на передний план. Естественно, такая работа – лишь часть корпоративного консультирования, но она, безусловно, выделяется в особую категорию. Термин “коучинг” означает сопровождение, личное наставничество, участливое содействие, тренерство.

Ред. Может быть, стоит уточнить терминологию. Что в данном случае означает термин *клинически-консультативный*? Диагностика и экспертиза?

А.Копьев: Здесь опять же следует сослаться на Лестера Тобиаса, который под этим понятием имеет в виду индивидуально-психологическую, основанную на понимании психологических особенностей, характеров и связанных с ними взаимоотношений, систему работы с компанией.

М.Мелия: Клинически-консультативный – означает для нас диалогичность консультирования, взаимоотношения “Я – Другой”. Это все базовые вещи, *основа*, на которой мы стоим. И если говорить о том, как мы приобретаем необходимые нам сведения и как “возвращаем” узнанное, то, главным образом, в форме диалога все это и происходит. Поэтому здесь чрезвычайно важно *адекватное позиционирование* тебя как консультанта по отношению к клиенту. Ты не стоишь сверху, в том смысле, что владеешь абсолютным знанием о том, как там – в организации – все должно быть устроено, и транслируешь его. Но ты и не “прислуживаешь” клиенту – лишь бы с него деньги получить. Здесь именно идет диалог “Я – Другой”.

Ред. Сразу возникает масса вопросов. К психологу-психотерапевту – любому, в том числе и к тому, кто работает в диалогической парадигме, – приходит человек с каким-то своим страданием. Наличие глубокой личной проблемы мотивирует его к работе. И, тем не менее, неизбежно возникает сопротивление. Бывает, в самый разгар терапии клиент “уходит”, и работа с ним остается незавершенной. Какой же мотив к глубокой клинической консультативной работе у вашего клиента? Он, руководитель, – человек незаурядный, как правило, преуспевающий, ответственный, судьбой своей привык распоряжаться сам. Что может его подталкивать (если не считать обстоятельства, что приглашать консультанта в этой среде нынче становится “общепринятым”)? Тем более это относится к окружению первого лица. Принцип добровольности обращения за консультацией здесь, кажется, нарушен...

М.Мелия: Абсолютно та же самая система взаимоотношений, что и в обычном индивидуальном психологическом консультировании. Клиент, с которым имеем дело мы, точно так же хочет решить некоторые свои проблемы. В частности, нередко он видит противоречие между тем, что сейчас имеет, и тем, чего он хочет. Он хочет “прорыва”, хочет разрешения каких-то конфликтов, хочет оказаться выше, дальше; хочет изменений, но не знает, как их осуществить. Получается все то же самое. Бывают обращения, а потом уход, порой вызванный тем же самым сопротивлением, – и такой контакт прерывается, заканчивается. Мы с такими ситуациями встречались, причем в работе с очень большими руководителями. Твоя позиция – как консультанта – в этой ситуации должна быть тоже адекватной. Клиент не должен, во что бы то ни стало, свои цели навязывать. Здесь самое главное – помочь в реализации его *истинных целей*, тех, что базируются на его подлинных, глубинных ценностях.

А.Копьев: Представим себе человека, который усердно стремится к экономическому и социальному преуспеянию, к реализации себя как руководителя, к завоеванию новых пространств и т.п. Понятно, что он сталкивается с большим эмоциональным напряжением. У школьника, например, ведущая мотивация сфокусирована на учебе. И нередко у него возникает школьный невроз. У людей, которые выходят на орбиту предпринимательской самореализации, эта сфера, разумеется, порождает сложнейшие проблемы. Они могут быть заинтересованы точно так же, как и прочие клиенты психологов, в наличии другого человека, собеседника, с которым можно эти проблемы обсудить.

Ред. Но, насколько я понимаю, в данной форме консультирования большое место занимает ассессмент, грубо говоря – оценивание? Причем не только первых лиц, но и прочих сотрудников организации, без того, чтобы они сами запрашивали эту услугу. И тогда неизбежно возникает еще один вопрос. Как совмещаются эти совершенно разные, на мой взгляд, уровни консультирования: с одной стороны, диалогические отношения, где предполагается экзистенциальное равенство консультанта и клиента, или, как когда-то писали в своих трудах разработчики диалогической концепции, “принципиальное равенство сознаний” обоих участников диалога, а, с другой стороны, ассессмент, где данное равенство по определению нарушено, и консультируешь под углом зрения уже произведенной тобою оценки.

А.Копьев: Я бы уподобил работу такого консультанта работе врача в спорте высших достижений. Организм спортсмена реагирует своим естественным образом на сверхнагрузки, но традиционного медицинского образования в принципе хватает, чтобы с этими проблемами справляться. Просто род деятельности имеет некоторую специфику и порождает больший травматизм. Что касается ассессмента, то здесь две вещи мне хотелось бы отметить. Первое: это – одна из ведущих технических процедур такого рода консультирования. Но, конечно, ассессмент сам по себе – не самодостаточная вещь. Второй момент связан с буквальным переводом слова “ассессмент” на русский язык как *оценивание*. Такой перевод неудачен, и поэтому берем оригинал без перевода. Но его значение тоже имеет некоторые нюансы.

Т.Друсинова: Я могу уточнить: *assessment* – латинское слово, у которого два значения. Одно – это, буквально, “подведение годового баланса”. В древнем Риме так и было – подведение годового баланса: что есть и чего нет, что ушло, что пришло. Именно баланс, а не оценка. С другой стороны, *assessment* означает “сидеть рядом”. Тот самый консультативный момент, о котором спрашивает Татьяна Васильевна, проявляется даже в этом слове. Сидеть рядом – быть, бывать, сидеть рядом и слушать, бывать вместе.

М.Мелия: Добавлю. Для нас очень важно, что в плане ассессмента мы развиваем традицию американской консультативной компании *RHR-Intern*, с работы в которой многие из нас начинали, именно в том смысле, который выделила Татьяна Валентиновна. Здесь для нас важна та же самая диалогичность. Диалог, который проходит и в процессе самого интервью и, самое главное, в процессе “обратной связи”. Мы не столько даем оценку, сколько обсуждаем некоторые субъективно значимые вещи, и этот диалог в ситуации “обратной связи” несет в себе большой психотерапевтический потенциал. Еще очень существенно, что собеседнику, проходящему у нас ассессмент, мы никогда не даем письменного отчета, которым завершается этот этап работы. Мы избегаем такого “фотографирования” и того неизбежного “омертвения” материала, которое при этом происходит. Отметок мы не ставим. Мы обсуждаем наши наблюдения вместе с этим человеком. Мы смотрим с деловой позиции – говорим о некоторых особенностях его личности, пытаюсь описать их в адекватных для него терминах, но никогда не говорим на языке “плюсов” и “минусов”. Совсем недавно один наш собеседник задал нам вопрос после такой обратной связи: “Где же минусы?” Я ему говорю: “Мы Вам сказали о Ваших особенностях. Давайте с Вами рассуждать о том, каких качеств требует от Вас Ваша работа”.

Бывает, счастье для человека, что он не попадает на ту позицию, которая не соответствует его особенностям. И уж здесь он точно будет очень эффективен, и все его качества смогут быть как раз адекватны. Но, к сожалению, так случается далеко не всегда. Поэтому индивидуальный психологический ассессмент такой, какой делаем мы, требует предельно индивидуализированного, можно сказать, в полном смысле слова психотерапевтического подхода. Эту линию мы последовательно развиваем.

Ред. Еще один вопрос, который позволяет понять, как соотносятся психотерапия и корпоративное консультирование, когда и там, и там за основу берется диалогическая парадигма. Некоторым итогом процедуры ассессмента, как я поняла, является психологический портрет сотрудников, обследуемых, исходя из интересов организации и Вашего основного клиента – первого лица, который ее представляет. В какой мере сконцентрированное в этом портрете знание о человеке для Вас относительно? Насколько я помню, в диалогической концепции человек всегда воспринимается в своей незавершенности, до самого конца за ним признается право на выбор. В откровении Иоанна Богослова есть место, где говорится, что в конце времен каждому-де будет открыто *новое Имя*, которого никто не знает, кроме того, кто его получает... В какой мере полнота полученного Вами знания остается открытой, то есть включающей в себя неизвестное? Ведь, в конечном счете, при всей артикулированности наших профессиональных навыков мы не более компетентны, чем сам этот человек, которого мы консультируем.

Или этот вопрос в какой-то мере демагогичен, если заранее четко представлять задачи корпоративного консультирования?

А.Копьев: Несколько слов о процедуре. Мы приняли слово ассессмент, как будто всем понятное и однозначно трактуемое. С одной стороны, здесь были внесены важные смысловые уточнения в этот термин. Но, с другой, как видно, необходимо рассказать, что реально происходит здесь, у нас. Потому что ассессментом многие называют тестовые оценки. Сама эта процедура может по-разному проходить у разных людей, которые данным термином пользуются. Мы придерживаемся “психотерапевтической” идеологии. Тестов практически не применяем, за исключением тестирования формального интеллекта, что занимает минут 20-30. В основном это длительное, слабоструктурированное интервью, в котором человек рассказывает о себе, о своей жизни, о своих взаимоотношениях с людьми, с профессией, – ничего принципиально нового, в сравнении с традиционным клиническим интервью, которое достаточно распространено в консультативной практике. Может быть, не более десятка вопросов добавляется, связанных с профессиональной сферой. Ничего исключительного здесь нет. Но данная процедура дает возможность человеку достаточно полно “предъявить” себя в течение этого разговора, длящегося от полутора до трех, а то и четырех часов. По окончании интервью у нас как у психологов есть возможность как-то к этой беседе отнестись, какие-то выводы сделать и представить их в виде психологического описания, достаточно развернутого. Именно *описания*, а не *оценки*. Здесь не определение “рейтинга” этого человека, не определение его “баллов” по тем или иным позициям, а описание, которое предъявляется самому исследуемому в устной форме – в той мере, в какой он способен его воспринять. Если субъектом обращения к нам является не он сам, а его шеф – наш клиент, то, разумеется, это же психологическое содержание транслируется и руководителю, о чем наш исследуемый осведомлен с самого начала. Это – что касается процедурной “рамки”.

Второй момент – относительно конечной оценки. Мне хотелось бы, вдогон заданному вопросу, не берем ли мы на себя прерогативы “страшного суда”, ответить: конечно, нет. Это было бы во всех отношениях нелепо. Это просто было бы безумием, чем-то совершенно не адекватным, с точки зрения масштаба временной жизни человеческой. Покуда человек своего последнего вздоха не произвел, своего последнего слова в этом мире не сказал, все, что мы можем о нем заключать сейчас, вовсе не значит, что будет справедливо завтра. Поэтому мы понимаем всю относительность этих наших описаний, понимаем их заведомую ограниченность, возможно, примитивность и приземленность. Мы представляем прекрасно, что этим все не завершается. Тем не менее, для того, чтобы понять такие, например,

вещи, как: человек этот интуитивный или рассудочный, энергичный или вялый, инициативный или пассивный, склонный к получению нетрудовых доходов или исключительно щепетильный и т.д., – не нужно быть пророком или предполагать себя таковым.

М.Мелия: Если, например, он склонен к получению нетрудовых доходов, мы можем рекомендовать его шефу – нашему клиенту – не ставить его у той “кормушки”, из которой очень просто их добыть.

А.Копьев: Если распространить смысл этого вопроса за границы корпоративного консультирования, то он абсолютно так же будет справедлив для медицины, а для психиатров это просто больное место, на мой взгляд. Почти двадцать лет у нас – свободная практическая психиатрия и клиническая психология. А поговорите с ними! Удивительная профессия, можно сказать, абсолютно инертная по части саморефлексии и единственная, среди представителей которой мне редко приходилось встречать критически мыслящего человека. Тот принцип, что, мол, “наш атлас не уйдет от нас”, привычка придавать какой-то абсолютный, судьбоносный статус душевным расстройствам, предубеждение против всякого “психологизма” сохраняется независимо от всех идеологических и теоретических предпочтений. Наблюдая эту профессиональную узость, психологи могут полагать, что они к грубой диагностике не склонны, что “ярлыков не навешивают”, и надеяться, что их собственные суждения достаточно толерантны, диалогичны. Но боюсь, что это тоже не всегда так.

Ред. Возможно, именно такое позиционное уточнение мне и хотелось услышать, потому что с самого начала мешала мысль, что сам по себе клинически-консультативный подход – не панацея от бед, в известной степени, подобных тем, которыми страдает миссионерское крыло “организационно-индустриального” направления. Здесь господствуют свои “талмуды” и бытуют свои заблуждения.

Т.Друсинова: Четверо из шестерых присутствующих здесь людей, в том числе и я, работали в психиатрических клиниках. В основе работы заложена развитая диагностическая сетка. Нечто подобное встречается и в корпоративном консультировании, с той разницей, что специалист ориентируется здесь на некоторые заранее обозначенные компетенции и выясняется, есть ли какое-то качество, или “компетенция”, или же его нет. По сути дела, психиатрический подход с ориентацией на “симптомы” своего рода, – диагностическая процедура, раскладывание по соответствующим полочкам... Между тем, несомненно, есть некоторое ядро человека, которое, во-первых, непостижимо, во-вторых, не поддается схватыванию подобного рода категориями. Суть этого ядра можно косвенно уловить, прикоснуться к нему на уровне *метафорическом*, а не *диагностическом*. По сути дела, это и происходит с организацией, нашим клиентом, – удачное *нахождение мета-*

форы нередко позволяет понять ее гораздо глубже, чем та или иная диагностическая сетка.

Ред. Случается ли так, что в процессе работы, руководствуясь своими базовыми принципами, Вы вдруг чувствуете разрыв, несовпадение ожиданий ваших клиентов и того, что вы им предлагаете?

А.Копьев: Из “общего” консультирования нам известен факт своеобразного совпадения клиентуры и консультанта. То же самое можно сказать и об организации. Есть организации, которые прибегают к нашим услугам и заинтересованы в этом. Есть организации, которым мы, по-видимому, очень нужны, они не один год являются нашими клиентами. Есть организации, которым мы не нужны. Есть организации, которые, может, и не прочь с нами дело иметь, но которые нам не очень интересны.

М.Мелия: Чтобы развить мысль, которую высказал Андрей Феликсович. У нас была встреча с одним руководителем – собственником организации и начальником кадрового департамента. От руководителя исходила определенная заинтересованность в нашем участии – в плане работы с теми сотрудниками, “элитой” организации, которая приносит очень большой доход. Эти люди взаимодействуют с клиентами, и предполагалось работать с ними в режиме индивидуального консультирования, коуч-консультирования, развития их потенциала, анализируя те проблемы, с которыми они сталкиваются, которые мешают им. Но, когда наша встреча состоялась, начальник кадрового департамента, который на данный момент имеет достаточно высокую позицию, пришла к совершенно другой целевой задаче – к уравниванию, усреднению всех сотрудников, потому что ее страшно раздражают как раз те люди, с которыми мы планировали работать, – их многообразие, сложность во взаимодействии с ними. Они не вписываются в ее четкую “квадратно-гнездовую” систему. Ей хочется каждого, как картошку, посадить в определенную “лунку”, чтобы они смотрели ей в рот, чтобы они слушались и т.д. Она даже открыто заявляет: “Зачем нам нужны те, кто дает 180% от среднего дохода? Нам они не нужны, от них столько проблем. Лучше мы увеличим количество тех, которые на 120% работают. С ними нет никаких проблем, мы их “построим”. Несмотря на то, что мы работали с одним из собственников этой компании, наличие такого начальника кадрового департамента, особенности ее понимания своих обязанностей привели к тому, что мы не стали контактировать с этой организацией, потому что у нас совершенно другие задачи. Это то, что мы делать не будем. Наверняка, много консультативных компаний, которые помогут им реализовать их запрос. В данном случае это оказался не наш клиент. Наша работа – *раскрытие потенциала людей*. Поэтому нашими клиентами являются руководители по существу “авторских” организаций.

Чаще всего это одновременно и хозяин, и менеджер. Что очень важно, такой клиент сам принимает решение и несет за него ответственность.

Ред. Чтобы быть коуч-консультантом, обязательна базовая подготовка в области психотерапии?

М.Мелия: Существуют два коучинга – внешний и внутренний. *Внешний коучинг* – работа с первыми лицами (как мы его продолжаем понимать). *Внутренний коучинг* – система наставничества и активного менеджества, основанного на диалоге внутри организации. В мире это уже принятая система, хотя у нас, возможно, пока еще не все знают об этом разделении. Для коуч-консультанта существуют определенные требования. Для внешнего коучинга базовая психотерапевтическая подготовка ставится во главу угла. Для внутреннего – это несколько другое. Мы – всегда *внешние консультанты* по отношению к организации.

А.Усков: Но все-таки это – не психотерапия. Это, действительно, и называется по-разному, и совершенно по-разному организована работа, и задачи здесь разные. Но, с другой стороны, эксплуатируются одни и те же навыки, умения, знания. Они оказываются тут уместными.

Ред. Да, различия очевидны. Непосредственно успех, эффективность никогда не были целями психотерапии, а добровольность обращения, принцип конфиденциальности, которые здесь в расчет не принимаются или принимаются с известными оговорками, напротив, в психотерапии соблюдаются свято. Но самое интересное, что, при всем различии и задач и некоторых основных установок, навыки и знания психотерапии оказываются здесь не просто уместны, а даже органичны.

М.Мелия: Многое из того, что мы делаем, имеет психотерапевтический эффект. Это относится и к нашей обратной связи, и к индивидуальному консультированию, даже если оно подчинено деловым вопросам. С некоторыми клиентами очевиден психотерапевтический эффект. Взять, хотя бы, момент осознания – осознания того, что с тобой происходит. И в психотерапии, и в нашем консультировании этот эффект одинаков. Принятие ответственности за тот выбор, который ты делаешь. *Осознание, выбор и ответственность*. Увидеть свои реальные альтернативы, понять, за что и чем ты будешь платить, в зависимости от того или иного выбора... Все это – категории, которые существуют и в психотерапии, и в коуч-консультировании. Абсолютно те же самые категории. Кроме того, здесь так же необходимо адекватное позиционирование консультанта по отношению к клиенту. Ты не диктуешь, не даешь прямых советов, стараешься развивать диалог. Все то же самое. Основа та же. Даже позиция та же.

А.Копьев: Мне кажется, чем важно замечание Александра Феликсовича? Действительно, мы многое говорили здесь о чертах сходства с психотерапией. Но, безусловно, это вовсе не одно и то же самое. Даже у нашего са-

мого распрекрасного клиента может быть куча проблем: и в личной жизни, и в смысле здоровья – те же неврозы, алкоголизм и пр. Но при этом его обращение к нам, его заинтересованность в нас связаны, как правило, отнюдь не с этими проблемами, а с его самореализацией как руководителя. Поэтому то, что мы делаем, это, действительно, *не* психотерапия. Процесс очень похожий, близкий, навыки базовые – те же. Но в целом – “пейзаж” другой.

Ред. На мой взгляд, это ценный вывод, избавляющий от излишней путаницы.

М.Мелия: Вместе с тем, очень важно хотя бы обозначить то сходство, которое наличествует в самом процессе и в базовых навыках. Сейчас в корпоративное консультирование приходят люди, не только не имеющие базовых психотерапевтических навыков, но даже не считающие, что они нужны, а зачастую и не предполагающие об их существовании. Моменты межличностного взаимодействия, диалога вообще исключены из процесса корпоративного консультирования. В данном случае мы не говорим об идентичности того и другого процесса, но о совпадении базовой основы.

Ред. И именно в рамках диалогической парадигмы...

А.Копьев: Ну, действительно, возьмем, например, интервью, лежащее в основе психологического ассессмента. Оно содержит примерно от 30 до 50 вопросов. Мы их задаем, и человек достаточно полно проявляется в этой беседе. Беседа, как уже говорилось, длится довольно долго. Консультант, не имеющий навыков интервьюирования, может задать те же самые вопросы, и разговор продлится полчаса. Что он из всего этого вынесет, сможет ли увидеть стоящую за этим личность?

Т.Друсинова: Марина Ивановна набросала словарь понятий, которые относятся и к психотерапии, и к тому, что мы здесь делаем: осознание, ответственность, выбор. Мне кажется, еще крайне важно такое понятие, как *образ*. Человек о себе рассказывает три часа с большей или меньшей степенью открытости. И, по сути дела, пусть он тебе чего-то не договаривает, о чем-то умалчивает, но *себе* он говорит. Те вещи, которые для него значимы и о которых он не говорит вслух, проговариваются им внутренне. Этот процесс может запуститься и продолжаться, когда разговор с консультантом уже закончился. При второй встрече вместе рисуется его портрет. У тебя сложился образ. Очень важный момент, что это *целостный образ*. Обсуждается все, что тебе привиделось, нарисовалось или выступило в результате анализа. Ты не просто даешь ему этот образ. Этот образ акцентуруется, расцвечивается, обогащается нюансами. Совместная работа над внутренним портретом, где пациент или клиент в равной степени с консультантом участвует в том, чтобы он создавался, и является мощнейшим, целебным терапевтическим инструментом. В моей частной практике есть

люди, рекомендованные теми, кто проходил ассесмент. Невозможно, чтобы это произошло, если бы не было психотерапевтической составляющей в ассесменте и в той обратной связи, которую человек в результате получает.

А.Усков: Мне кажется, ты говорила об удачных случаях. Этот целостный портрет действительно можно создать, когда с человеком, с которым проводится ассесмент, возникает достаточно глубокое взаимодействие. Но возьмем банальную ситуацию ассесмента, проводимого с целью отбора. Порой даже нет особой нужды глубоко в психологию вникать, – настолько очевидно, что человек не подходит. Существует, действительно, оценка: “да”, “нет”. С другой стороны, бывают случаи, не понятные совершенно. Портрет никак не “вырисовывается”, выходит очень противоречивым, ничего с этим человеком не ясно, в нем сочетается и то, и то. Очень важные, принципиальные его особенности друг с другом как бы не “сходятся”, и картина – совершенно не ясная.

Ред. Тоже образ...

М.Мелия: Мы сейчас все время говорим только об индивидуальном психологическом ассесменте, но если иметь в виду корпоративное консультирование в целом, то существует немало других методов. Например, ассесмент организации или тренинги. В этом у нас тоже имеется немалый опыт. И достаточно интересный. Причем корпоративные тренинги, которые мы проводим, базируются на том же самом подходе.

А.Усков: Ассесмент организации тоже может проводиться в зависимости от профессионального мировоззрения. Если говорить о нашем подходе – клиническом, или *персонологическом*, как мы еще его называем, то мы не исходим из какой-то там модельной структуры, системы. Задача – понять организацию через людей, которые в ней работают. Руководитель, безусловно, имеет очень большое значение, но не только он один. И потом, не обязательно работать с организацией в целом. Сейчас мы проводим аналогичную работу с какими-либо из ее подразделений – достаточно автономными, выполняющими определенные задачи в рамках некоторой общей. Здесь очень важно понимать, чего ожидает от этих подразделений руководитель организации в целом и на что ориентируется руководитель самого подразделения. Лично с ним проводится интервью, достаточно глубинное, порой это даже несколько встреч, результаты которых мы обсуждаем, пытаемся понять, разобраться, что происходит.

Ред. В эти подразделения приводит какой-то конкретный повод? Или никакого особого повода нет, и Вы просто действуете по запросу первого лица?

А.Усков: У нас есть опыт и того, и другого плана. В одном случае речь идет просто о мониторинге. Допустим, большая организация, которая яв-

ляется нашим клиентом, очень динамично развивается, растет. Вырос ее численный состав, появились новые подразделения, и у руководителя есть потребность провести мониторинг, чтобы понять, что там происходит, насколько в этих новых подразделениях понимают те задачи, которые перед ними стоят, как они справляются с этими задачами, как люди взаимодействуют между собой. Это – один вариант. Второй вариант, когда что-то случилось. Например, произошел конфликт между руководителем подразделения и одним из сотрудников. Очень острый конфликт, который имеет серьезные последствия. А подразделение очень важное, имеющее большое значение для организации. Если там произошло что-то серьезное, это – очень большой риск. Нужно разобраться. В подобных случаях мы тоже идем через беседы с сотрудниками, материал которых потом анализируется нами и обсуждается. Потом следует обсуждение с руководителем всей организации, который и принимает решение, имея в своем распоряжении в числе прочего и ту информацию, которую мы ему предоставили, относительно того, как мы видим ситуацию.

Ред. Здесь у коуч-консультанта прибавляется функция такого медиаторства...

М.Мелия: Очень важно, что мы делаем выводы, исходя из бесед непосредственно с каждым человеком, работающим в этом подразделении, а не с неким априорным “лекалом”. Смотришь, что они собой представляют, какие у них проблемы возникли, как они их решают. В сущности, таких подразделений, в аналогичных структурах только по Москве, наверное, не менее 500. Казалось бы, таких пятьсот, – оно не уникально. Но мы подходим к нему как к уникальному. Это очень существенно.

Ред. У нас “завис” один вопрос, пока так и не получивший ответа. Многие из вас, будучи коуч-консультантами, сочетают данную работу с индивидуальной психотерапией, но уже за пределами организационного консультирования. Чем объясняется устойчивость этой потребности – в занятиях психотерапией при той нагрузке, в режиме которой Вы здесь работаете? И как вы внутренне ощущаете сочетание того и другого?

Т.Друсинова: Я изначально работала в обеих областях – организационном консультировании и психотерапии. Большинство здесь присутствующих некогда работали в *RHR-Intern*, а некоторые и создавали его московский офис. Марина Ивановна является его автором. Мне с самого начала внимание к этой сфере деятельности давало возможность увидеть ту сторону, которая в психотерапии чаще всего просто опускается, – пациенты нередко не горят желанием рассказывать, что они делают на работе, как если бы это не относилось к их жизни, к душе, собственно к тому, зачем они пришли. Такая неполнота в их сознании и в сознании психотерапевтов

восполняется, если для тебя данная сфера равноправна. Образ человека, его жизни достраивается, становится целостным.

А.Копьев: В той психотерапевтической “идеологии”, которую я имею честь представлять, никакой проблемы в сочетании занятий корпоративным консультированием и психотерапевтической практикой я не вижу. Даже наоборот. Году в 1990-91, когда я стал заниматься корпоративным консультированием и проводить ассесмент, у меня вопрос возникал, но очень быстро снялся сам. По-моему, я даже в обычном индивидуальном консультировании стал работать лучше, быстрее, точнее. Я пришел даже к такой максиме, что всякая психотерапия настолько заслуживает этого названия, насколько она содержит в себе ассесмент. По крайней мере, работа с организациями приучила быстро, ответственно и определенно ориентироваться в данном человеке, быть в состоянии нечто существенное, нетривиальное ему самому о нем сказать. Более того, люди, которые вызывают мое уважение в профессиональном плане как психотерапевты, клиницисты, как правило, о клиентах говорят так, что об этом интересно слушать, они как бы этих людей видят. И, наоборот, люди, которые, на мой взгляд, вряд ли интересно работают, ничего любопытного о своих клиентах, как правило, сказать не могут. Это, как говорил Н.Н.Петров, подобно умению рисовать. Человек может уметь рисовать и не уметь рисовать – но и тот, и другой могут пытаться делать портреты. Моя практика в большой степени основана на той или иной форме обратной связи – либо развернутой, либо редуцированной до молчания, но это всегда нечто осмысленное и соотносимое с тем, что я у клиента вижу. Поэтому мне мой навык ассесмента уж никак не мешает. А теперь, во-вторых, я перебрал бы мосточек к глобальному представлению о двух подходах. Во всей психологической практике – да и не только в ней – можно выделить два направления. Для того чтобы обозначить одно из них, занимающее, пожалуй, доминирующую позицию, я сошлюсь на одну из бесчисленных байк Йозефа Швейка. В этой байке он поведал о швейцаре, отличавшемся тем, что умел так сморкаться на оконное стекло и так здорово сопли размазывать, что получалась батальная картина победы маршала Радецкого в каком-то сражении. Надо сказать, что этот пример относится не только к эстетическому творчеству, к искусству, к кино, но и к психологической практике тоже. Можно размазывать собственные сопли по стеклу и рисовать красивые картины, более или менее убедительные. И есть другой подход, состоящий в том, чтобы протереть оконное стекло и посмотреть, что за ним находится. Это проявляется и в подходе к людям, и к семьям, и к организациям. Либо транслировать то, что мы можем “насопливить”, либо посмотреть по возможности непредвзято, какая картина вырисовывается за стеклом. Вот я надеюсь, что мы придерживаемся как раз второй “парадигмы”.

Ред. Крепкая метафора... Такую метафору мог бы взять на вооружение любой психиатр диспансера. Это, на мой взгляд, и есть позиция субъекта абсолютной истины, никак не психотерапевтическая. К счастью, я хорошо тебя знаю как превосходного, глубокого психотерапевта...

М.Мелия: Я бы, все же, хотела поговорить о некоторых других видах услуг, практикуемых нами, о том же тренинге, форма которого у нас довольно необычна, сравнительно с другими компаниями, занимающимися корпоративным консультированием.

Е.Бучнева: Не могу сказать, что я сразу начала работать в той парадигме, которая была озвучена в ходе этой нашей встречи. Я начинала с другой, более стандартной... Подобно организационно-индустриальному подходу в консультировании, она проявляется в жестком понимании того, что есть “правильное” и “неправильное”, и именно мы, тренеры, консультанты, являемся носителями знания, как все должно быть. С другой же стороны, есть некие реальные люди, которые это, известное только нам, “как надо” должны без всяких условий принять. Нужно заметить, что само по себе это “как надо” – достаточно интересное дело, и я свою работу выполняла с удовольствием. Та информация, которая в эту практику перерабатывается, настолько интересна и в то же время проста и доступна, что все с удовольствием ее принимают. Потребовалось длительное время, чтобы почувствовать другой вариант групповой работы, который также называется “тренингом”. По форме, чисто внешне это – одно и то же. Можно выделить какую-либо часть тренинга и провести ее абсолютно однотипно как в той, так и в другой парадигме. Однако тренинговые ситуации будут наделяться при этом совершенно разным смыслом и сопровождаться совершенно другими ощущениями у тех людей, которые в тренинге участвуют. Все упирается в оценку: *правильно-неправильно*. Что я сделал неправильно и что – и как – надо было делать взамен этого, – акцент всегда делался на ошибках. Но, порой, куда важнее не столько зафиксировать и понять свои ошибки, сколько почувствовать свою сильную сторону. Если в первом случае мы смотрим, чего нам не хватает для работы в компании, для жизни, и стараемся понять, как правильно действовать, то во втором случае эти навыки теряют свое значение. В подобном тренинге не столько новые навыки прививаются, сколько возникает чувство пробуждения своего творческого состояния. Так, например, человек стеснительный, робкий может быть уверен, что в процессе тренинговых занятий он должен научиться производить впечатление сильного, уверенного и “нахрапистого”. Когда же начинаем анализировать, оказывается, что черты, которые он расценивает в себе как робость и неуверенность, воспринимаются другими в качестве его достоинств, и ему вовсе не нужны все эти дополнительные “примочки”.

Сила его в другом. И эти присущие ему достоинства и надо развивать в себе, чтобы они стали для человека его опорой!

М.Мелия: Заметим, здесь именно *групповая работа*, а не тренинг в смысле “тренировки”, “упражнения” и т.п. Просто в группе более интенсивно происходит понимание некоторых вопросов за счет отражения себя, как в зеркале, в других, производится анализ своих собственных стратегий и качеств.

Е.Бучнева: Вообще большое удовлетворение от работы получаешь, когда даешь удачную “обратную связь”. Это отзывается всегда очень лично. Причем ситуации, действительно, – непредсказуемые, не предрешенные. Не знаешь, чего ожидать, финал – открытый. Когда это случается, хочется заниматься психотерапией. Сам эффект дает силы. Одна работа другую стимулирует. Появляется более широкий взгляд на жизнь.

Ред. Здесь не в первый раз говорится о психотерапевтическом потенциале “обратной связи”, неважно, дается ли она с глаза на глаз в индивидуальном консультировании или в группе. Я поняла сказанное Вами так, что собственно оценка в данном случае отступает далеко в тень, а на первое место выдвигаются те ресурсы развития, которые открываются в человеке. И тогда, действительно, как бы сами собой, вступают в силу закономерности психотерапии.

Т.Селезнева: У меня, сравнительно со многими здесь присутствующими, тоже в каком-то смысле противоположный опыт. Я сначала была внутренним консультантом кадровой службы в одной корпорации. И начинала я с обычных ассесментов, направленных на отбор сотрудников, что у нас называется *ассесмент-оценкой*, в отличие от *ассесмент-развития*. Но по мере того, как я проводила их, и именно тогда, когда начала давать обратную связь, соприкоснулась с психотерапией – с ее реальностью, ее внутренними законами. Так что мой опыт вхождения в психотерапию получился в какой-то степени обратным – от ассесмента к психотерапии, а не наоборот. Я почувствовала, что дать обратную связь – это искусство, что без соответствующих психотерапевтических навыков здесь трудно обойтись, что, давая обратную связь человеку, ты оказываешься в реальности психотерапии. И почувствовала это через диалог с человеком.

Ред. То есть обратная связь должна быть воспринята вашим собеседником, должна прозвучать так – и по содержанию, и по форме, – чтобы быть услышанной им. А наверняка ведь что-то может быть воспринято, а что-то и нет ...

А.Усков: Это своего рода *принудительная краткосрочная психотерапия*. Занимает нишу, которая была не занята. Обычно психотерапия – это что-то такое добровольное и более длительное. А тут – такая принудительная

психотерапия, сфокусированная на тех проблемах, которые выбирает сам психотерапевт, а не пациент. Но это востребовано обществом. Это важно.

Т.Друсинова: И вот почему мы к психотерапии возвращаемся. Ответ очень простой. Просто интересно – другой угол зрения, другой ракурс...

А если говорить об обратной связи, то специфического рода сопротивление возникает на этом этапе, когда именно *ты* выбираешь моменты разговора, *ты* их обозначаешь, *ты* о них говоришь, приглашая к диалогу. Но этим оно и ограничивается. Какой шквал сопротивления мы обычно встречаем в психотерапии, когда начинается реальное столкновение тех разных миров, разных галактик, которые воплощают психотерапевт и клиент, два совершенно разных человека! Здесь нужно определенное поле восприятия, которое включало бы возможность самого терапевта, – направленность на взаимодействие, на возможное соединение, на расширение этих полей, как у себя самого, так и у пациента, возможность какого-то шага. Если у тебя – консультанта – нет этого в сознании, ничего не произойдет – никакого психотерапевтического эффекта даже не предполагается. В случае же обратной связи сопротивление “проскакивает”, как сазанки по льду, оно неизмеримо меньше.

М.Мелия: Мне кажется, за рамками нашего обсуждения осталась еще одна важнейшая тема – *позиционирование* консультанта по отношению к клиенту. А когда мы говорим о клиенте, то, напомню, имеется в виду *первое лицо организации*. Адекватное позиционирование удастся далеко не всегда. Одна из причин такого неудачного, неэффективного, неуспешного позиционирования – надменность консультанта. В работе корпоративных консультантов это нередко присутствует: “Я знаю – *как*, я знаю – *что*, я – диктую, я – человек умный, я читал Юнга, Фромма, Фрейда. Он же – клиент мой – ничего этого не знает, поэтому я здесь – носитель истины”. Подобная надменность психологически понятна, но крайне нелепа. Перед тобой – успешный человек, который многого добился и добился сам. Ты, таким образом, как бы обесцениваешь его позиции, его успех, его деньги, наконец. Достав “талмуд”, припомнив какие-то слова, которых этот человек не знает, да они ему и не нужны для его успешной работы. Такая позиция встречается довольно часто. Вторая ошибка, напротив, – холуйская, обслуживающая позиция. Там, наоборот, “чего изволите”.

Надо сказать, что нашими клиентами являются люди не просто успешные, сильные, а достойные восхищения. Поэтому позиция по отношению к ним человека, который с ними “бодается”, – нелепость, но и холуйская – такая же нелепость. Клиенты наши – понимают они это или не понимают – фантастически талантливые психологи. И, с одной стороны, мы даем им информацию, которая помогает им принимать психологически точные, а бы

сказала, “лазерные” решения, но, с другой, мы и сами не устаем учиться у них.

Ред. Что помогает Вам избегать “холуйства”? Вас приглашают, грубо говоря, “нанимают”. Человек, располагающий такой возможностью, создает нужную ему реальность, вы – лишь момент реальности, которую формирует он. Как я понимаю, даже угол зрения, определяющий направление Вашей работы, от Вас зависит лишь в определенных пределах...

М.Мелия: Когда ты имеешь дело с миллионером, с миллиардером, с руководителем крупнейшего холдинга, очень важно точное понимание того, кто ты в этой рабочей ситуации.

Ред. Вам помогает, что вы – организация, у которой есть свое лицо, своя позиция, свой статус, высокий профессионализм?

М.Мелия: Абсолютно верно. Мы всегда *внешние консультанты*. Внешним консультирование должно быть не по форме, а по сути. Мы не должны становиться внутренним элементом этой организации. Необходимо соблюдение некоторой дистанции, границ, которые требуются в любом консультировании. Здесь, между прочим, бывает еще одна ошибка, о которой я не упомянула, – когда эти границы не соблюдаются. Консультант может начинать конкурировать с клиентом. Он приближается близко и начинает с ним играть как бы “на одном поле”. Поэтому здесь мы снова приходим к хорошо известным из консультационной психологии и психотерапии профессиональным требованиям: к личности консультанта, к сочетанию, казалось бы, несочетаемого – эмпатии с объективностью, суггестии с ясностью осознания, принятия задач клиента, его интересов – с отстраненностью и т.д.

Ред. Мы снова приходим к выводу, который в нашем разговоре возникал неоднократно, – к тому, что корпоративное консультирование, обладая явной спецификой, а в ряде отношений в корне отличаясь от психотерапии, без психотерапевтического фундамента не реализуемо.

Я благодарна за это интересное, содержательное обсуждение. Правда, в итоге возникло новых вопросов не меньше, чем стояло вначале. Но, я надеюсь, мы еще встретимся на страницах журнала, ибо целый ряд прозвучавших здесь тем представляю уже в виде ярких статей столь же ярких авторов. До встречи.