

УДК 159.99

Круглова М.А., Мясникова С.В., Воронина О.В., Круглов В.Г., Александрова О.В.

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

## Работа с песком (sandwork)

### как техника выявления психологических ресурсов руководителей<sup>1</sup>

Sandwork as a detection appliances of psychological resources leaders

---

#### Аннотация

В статье представлена эффективная проективная техника выявления психологических ресурсов руководителей – работа с песком (sandwork). Подробно описаны два реальных примера использования данной техники при бизнес-консультировании в условиях индивидуальной и групповой сессии.

#### Abstract

The article describes an effective projective technique to identify psychological resources managers – sandwork. The article describes an effective projective technique to identify psychological resources managers – sandwork. Two real examples are given to illustrate in details the use of sandwork technique in business consulting in the conditions of individual and group sessions.

*Ключевые слова:* работа с песком, коучинг, бизнес-консультирование, психологические ресурсы

*Keywords:* sandwork, coaching, business consulting, psychological resources

---

## Введение

Сегодня технология работы с песком (sandwork) наряду с песочной терапией (sandplay) становится все более популярной в психологической, психотерапевтической и консультативной практике руководителей. Интенсивное изменение окружающего мира подталкивает к использованию более эффективных методов, способствующих решению различных жизненных ситуаций. Одним из таких методов является метод работы с песком (sandwork), поэтому логично проникновение данного вида психотехнологии в области бизнес-консультирования и коучинга [1].

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ, проект № 15-06-10638/15

Разработанная К.Г. Юнгом техника «активного воображения» рассматривается нами как основа экспрессивного использования различных изобразительных средств в процессе коучинга, а также как теоретический фундамент для применения работы с песком в качестве дополнения традиционной консультативной работы в бизнес-консультировании.

В своем подходе мы опираемся на точку зрения Е.Л. Вейнриб, которая говорит о песочной терапии как о «невербальной форме терапии, позволяющей установить доступ к глубоким довербальным уровням психики» [10, р. 1]. Она также подчеркивает, что «глубоко в бессознательном скрыты самоисцеляющие возможности психики, и они проявляются при определенных условиях», причем именно песочная терапия «обеспечивает творческий регресс, который делает возможным самоисцеление» [10, р. 1-2]. Весьма близок нам и подход К. Брэдвей, рассматривающей песочную терапию как «форму активного воображения, хотя используемые в песочной терапии образы конкретны и осязаемы, а отнюдь не иллюзорны и невидимы» [7, р. 7]. Мы согласны с точкой зрения Н.А. Сакович, что «через контакт с песком и миниатюрами человек облекает в физическую форму свои самые глубинные сознательные и бессознательные мысли и чувства» [2, с. 3]. Такая работа способствует развитию личности, преодолению клиентом глубинных внутренних противоречий. Существенно, что наряду с этим, она также позволяет клиенту увидеть причины происходящих вокруг него событий в профессиональной и личной сфере, понять возможные мотивы поступков окружающих людей (коллег и близких), и, таким образом, направляет человека по пути гармонизации жизни на основе использования своих психологических ресурсов.

«Многие кризисы в нашей жизни имеют долгую бессознательную историю. Мы проходим ее шаг за шагом, не сознавая опасности, которая накапливается. Но то, что мы сознательно стараемся не замечать, часто улавливается нашим бессознательным...» [5, с. 232-233]. Это относится не

только к внутриличностным процессам, но и к динамике межличностных отношений, особенно в профессиональной сфере. Мы полагаем, что использование техники sandwork в коучинге и бизнес-консультировании весьма перспективно, поскольку для организаций, как правило, свойственны четко заданные структуры взаимоотношений (особенно в организациях с жесткой иерархией и формализацией).

Й. Фраймут вводит для организаций метафору театра с соответствующей труппой (персоналом), предписанными ролями (должностными инструкциями и правилами корпоративной культуры) и сценой (офис организации). Он полагает, что организационные процессы можно интерпретировать как некие сценарии, «...благодаря которым как руководители, так и подчиненные, вновь и вновь могут разыгрывать свои личные «трагедии» для преодоления своих индивидуальных страхов» [4, с. 35]. В. Форестер, Й. Фраймут и М. Столтефаут подчеркивают, что в условиях современного развития экономики на психическое состояние людей оказывают серьезное влияние универсальные законы рыночных отношений. Это приводит к существенной трансформации управленческих ролей и проявлению у руководителей экзистенциального страха, который может выступать в форме цинизма, авторитарного стиля руководства, гиперадаптации, смирения и т.п. При этом, для современного менеджера характерны недостаточно развитая способность к самовосприятию, конструктивному взаимодействию со своей эмоциональностью (в первую очередь, с раздражением и гневом), страхами и заботами на фоне активного стремления к карьерному росту [8; 9].

В этом контексте нам представляется весьма важной мысль Х. Блумера о том, что активность других людей вписывается как фактор в формирование собственного поведения человека и ему приходится приспособлять собственную «линию активности» к деятельности других людей [6, pp. 8; 16, 76]. Таким образом, мы имеем ключевой набор

элементов: «Я», деятельность, интеракция, интерпретация, значение и совместная деятельность, которые необходимо использовать при анализе ситуации в коучинге.

Однако, работая в сфере бизнес-консультирования, мы неоднократно сталкивались с трудностями клиента найти слова, чтобы описать свои сложности, неприятности или конфликты, связанные с профессиональной деятельностью; а также с неполным осознанием человеком происходящего с ним и вокруг него и, как следствие этого, отсутствием видения возможного решения возникших проблем. Мы полагаем, что именно работа с песком является тем инструментом, который дает возможность клиенту представить в осязаемых образах то, что его волнует и объективно происходит в его внешнем и внутреннем мире. Соответственно, образы становятся тем языком, при помощи которого клиент сообщает себе и консультанту слабоосознаваемый материал, который таким образом мягко выводится на уровень осознания и, благодаря его пониманию, изменяется поведение. «Фигурки коллекции...служат объединяющими и примиряющими противоположностями...символ сам по себе стремится к сбалансированности и целостности...» – с этим связан гармонизирующий потенциал песочной картины [3, с. 36]. По словам Е.Г. Трошихиной, «клиент, сидя перед песочницей, видит свою композицию, которая говорит о большем, чем он сам мог помыслить... Пробужденные символы начинают свою работу и направляют к следующему шагу в развитии» [3, с. 36]. Кроме того, использование работы с песком (sandwork) в процессе консультирования руководителей позволяет ему не только воссоздавать в песке различные аспекты проблемы, используя символические объекты, манипулируя ими и изменяя их, но также анализировать особенности организационной культуры, процессы коммуникации и даже особенности дизайна работ в организации.

Техника работы с песком (sandwork) включает вербальный и невербальный уровни. Невербальный уровень – это создание и проживание

песочных картин. Вербальный уровень – рассказ о построенной и перестроенной композициях с переносом на конкретную профессиональную ситуацию и ее последующим анализом.

Обратимся к нашему опыту использования работы с песком для бизнес-консультирования в условиях индивидуальной и групповой сессии.

### **Пример индивидуальной сессии**

*Клиент* – женщина 27 лет, заместитель начальника отдела сбыта. В данной должности работает 6 месяцев, общий стаж работы в организации – 4,5 года. До перевода занимала должность ведущего специалиста отдела сбыта данной организации. На должность заместителя была рекомендована руководством по результатам аттестации персонала.

*Запрос клиента* – разобраться во взаимоотношениях с коллегами по работе.

В процессе беседы клиентка не могла точно сформулировать свой запрос. Она говорила о том, что в последнее время (т.е. после назначения на должность заместителя начальника отдела сбыта) с трудом ходит на работу, ей кажется, что она что-то делает не так и все об этом знают, но не подают вида; что она очень устала и не видит выхода из создавшегося положения. На вопрос о том, как отношение коллег и непосредственного начальника проявляется в их поведении по отношению к ней, клиентка отвечала, что все очень доброжелательные и вообще работа в этой фирме ей нравится, и она хотела бы дальше работать здесь, но что-то не ладится и она не понимает, что именно.

Клиентке было предложено создать песочную картину, отражающую то положение вещей, которое существует на работе на сегодняшний день, придумать ей название и рассказать небольшую историю о том, что происходит в этом мире (рисунок 1).

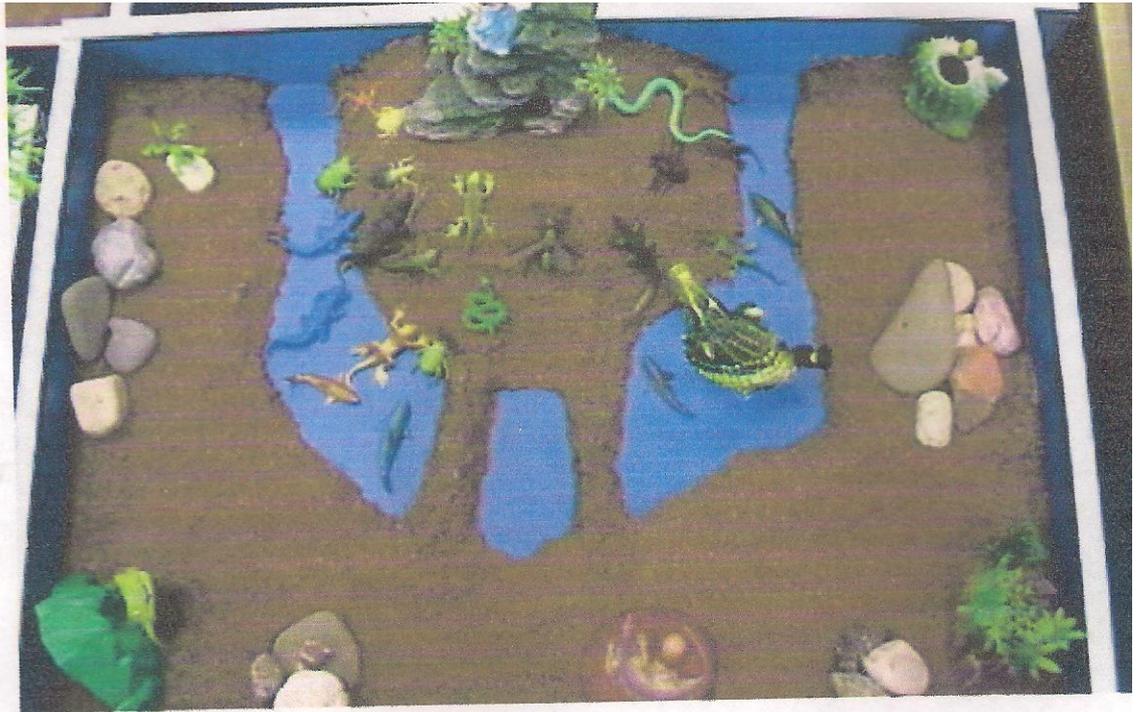


Рисунок 1 – «Я боюсь»

*Описание процесса создания картины.* Картина строилась с трудом. Долгое время клиентка не могла выбрать фигурку, которая олицетворяла бы ее саму, несколько раз меняла ландшафт, до того, как расположить выбранные фигурки в подносе. Наконец определившись, была удовлетворена сделанным, и рассказала следующую историю.

*История страны.* «Жила-была девушка. Она была умная, добрая, красивая и все вокруг ее любили. Жила она в небольшой уютной пещерке недалеко от озера. Как-то раз, когда она играла с камушками около своей пещерки, ее заметил дельфин, живущий в озере, и позвал с собой играть. Он говорил, что девушке будет интересно прогуляться и побывать на волшебном острове в центре озера. Девушка засомневалась: «Как же я попаду на остров? Ведь я не рыба и не дельфин». Однако дельфин сказал, что это не совсем остров и туда можно попасть по суше, и он будет плыть рядом и страховать ее, если она вдруг оступится и упадет в воду. Девушка согласилась, пришла на остров. Там была очень интересная высокая скала. Девушка забралась на нее и огляделась вокруг. Сначала ей очень все понравилось: со скалы было

хорошо все видно, даже ее пещерку. Она решила, что останется пока здесь, чтобы увидеть еще что-нибудь важное, нужное или интересное. Однако пока девушка в восторге рассматривала окрестности, она не заметила, как со всех сторон к острову стали подползать крокодилы, ящерицы, насекомые и другие твари, оттесняя дельфина от берега, а в ее пещерке (в отсутствие хозяйки) поселилось чудище, да и пейзаж стал уже не таким красивым: то, что ей поначалу казалось чем-то волшебным, оказалось грудями камней, а зеленая переливающаяся дымка – кактусом с огромными колючками. Девушка очень испугалась, она стала ругать себя за неосмотрительность, за то, что покинула такой хороший уютный дом и теперь вынуждена ютиться на скале, которая совсем не такая удобная и безопасная, как казалось вначале. Она очень боится спуститься со скалы, потому что ей кажется, что дельфин уже забыл о ней и занят своими делами, а твари только и ждут, когда она спустится, чтобы разорвать ее на клочки».

#### *Описание картины*

Левый нижний угол – пещера с чудовищем перед входом; чуть правее 4 камня: два больших и два маленьких, один маленький камень лежит на большом, второй маленький камень расположен между двумя большими камнями.

Левый верхний угол – на небольшом плоском камне зеленая ящерица.

Середина слева – 5 камней примерно равной величины расположены цепочкой.

Центр вверху – остров из песка, по центру скалы, наверху скалы фигурка девушки в длинном голубом платье; вокруг скалы 2 змеи, 2 крокодила, 2 ящерицы и 2 краба.

Центр – часть водоема с двумя проходами на «сушу»; в центральной части водоема фигурок нет; в левой центральной части водоема: два дельфина, акула и ящерица, небольшой крокодил и два краба, выползающие

на сушу; в правой центральной части водоема: дельфин, акула, маленький крокодил, выползающий на сушу и большой крокодил в воде.

Центр внизу – розовая ящерица на большом розовом камне, образующая с ним единую фигурку.

Правый нижний угол – лесистая гора, чуть левее 3 камня примерно равной величины.

Середина справа – груда из 6 камней, один камень, ближе к центру чуть больше остальных.

Правый верхний угол – большой кактус с явно выраженными острыми иглами.

Совместный с клиенткой анализ позволяет проинтерпретировать созданную картину следующим образом. Мысленно разделим ее вертикально и горизонтально на три зоны. По вертикали слева — зона прошлого; центральная часть — зона настоящего; справа — зона будущего. По горизонтали – верхняя часть – зона ментальности (планы, ресурсы, идеи); средняя часть — зона эмоций (энергии эмоций); нижняя часть — зона конативности (реальные действия). Наложив полученную «сетку» на картину, мы можем говорить о том, что общее ощущение, исходящее от нее – страх и зажатость. Картина статичная – героиня ничего не предпринимает, собственно, как и остальные персонажи. При этом наблюдается огромное количество страхов и препятствий на всех уровнях – ментальном, эмоциональном и конативном (камни, чудовища, опасные растения и животные), причем как в прошлом, так и в настоящем, и в будущем. Конфликтное содержание явное. Проявляется, в основном, на уровне мыслей и эмоций. Это дало нам возможность предположить, что существующее положение вещей, скорее всего, плод воображения клиентки, которая свою неуверенность и страх ошибки, подменяет «подспудно ощущаемым» негативным отношением коллег и руководства. В то же время, она обладает необходимым потенциалом, который на сегодняшний день не задействован –

лесистая гора в правом нижнем углу (зоне будущих действий). Этот ресурс был прояснен в процессе обсуждения картины. Данное место было обозначено клиенткой как то, где хочется находиться.

Мы предположили, что клиентка стремится к налаживанию контактов с коллегами на новом уровне и предложили ей поработать с данной картиной в технике драматизации. Она охотно согласилась.

*Процесс драматизации.* Мы предложили ей спуститься со скалы и посмотреть, что произойдет. Спустившись, героиня увидела, что на самом деле все не так страшно: большая часть животных занята своими делами и не обращает на нее никакого внимания. Причем, находясь перед скалой, она явно почувствовала заинтересованность в ней дельфина и его поддержку. Кроме того, оказалось, что огромный крокодил на самом деле помогает ей, потому что он помог расчистить дорогу от тварей, которые ему безропотно подчинялись. Пройдя к лесистой горе и забравшись на нее, клиентка вдруг с радостью воскликнула: «Как я сразу не поняла, что Дмитрий Борисович<sup>2</sup> мне помогает и всегда прикрывает, если что! Вот дура-то, а я его боялась! Да и Алексей Владимирович<sup>3</sup> вовсе меня не бросил на произвол судьбы, просто это мне казалось, что ему уже не интересно и не важно, как я «выплыву», да и смогу ли... Как все просто и ясно!»

Мы предложили клиентке изменить картину, если она захочет.

*Описание процесса создания картины.* Клиентка выразила готовность изменить мир, быстро убрала все использованные фигурки, сказав, что этот ландшафт уже не актуален, и разровняла песок. Затем долго подбирала фигурки и создавала новый ландшафт. Закончив, сказала: «Как хорошо! Я чувствую, как освободилась от чего-то тяжелого. Будто тащила, тащила мешок камней и увидела, что «пру» булыжники, которые мне не нужны. Бросила этот никчемный мешок и как будто полетела!». На рисунке 2 мы

<sup>2</sup> Начальник отдела сбыта (прим. авторов).

<sup>3</sup> Директор по персоналу (прим. авторов).



Правый нижний угол – розочка; надрезанная тыква; две чайные чашки с блюдцами; открытый сундук с сокровищами, рядом с ним, чуть правее зеленое кресло и большой дом; около воды 3 розочки.

Середина справа – река; на реке мельница; у воды ландыши.

Правый верхний угол – большой дуб; чуть левее маленькая пальма; 3 розочки: две – по бокам от дуба, одна перед ним; рядом с дубом зеленая скамейка; чуть правее дуба – два голубя.

Совместный с клиенткой анализ позволяет проинтерпретировать созданную картину следующим образом. Мысленно разделим ее вертикально и горизонтально на три зоны. По вертикали слева – зона прошлого; центральная часть – зона настоящего; справа – зона будущего. По горизонтали верхняя часть – зона ментальности (планы, ресурсы, идеи); средняя часть – зона эмоций (энергии эмоций); нижняя часть – зона конативности (реальные действия). Наложив полученную «сетку» на картину, мы можем говорить о том, что общее ощущение – легкость, движение, позитив. По словам клиентки, она свободна, уверена в себе, чувствует поддержку от руководства и коллег, и способна «горы свернуть». Картина динамичная: героиня находится в начале пути, но дороги уже проложены. Она движется в том же направлении, что и основные персонажи и способна обрести желаемое. Ментальный уровень позволяет судить о позитивной динамике и произошедшем осознании клиенткой своих трудностей (лошадь, ангел, пальма, скамейка, дуб, голуби). О том, что этот процесс происходил достаточно сложно, свидетельствует наличие зонта и сидящая девушка (защита и усталость). Эмоциональный уровень говорит о спокойном состоянии клиентки и конструктивной переработке ею негативных эмоций (дельфин, лебеди, лодка, мельница). В то же время, наличие моста может свидетельствовать о достаточном уровне контроля и понимании своих действий. Конативный уровень дает основания предполагать принятие опыта клиенткой и ее готовность к поведенческим

изменениям. Так как трансформировалась фигурка девушки, которая имеет теперь постоянного помощника – маленькую собачку (ранее был крокодил); камни, символизировавшие страхи, превратились в овечку, щиплющую травку; свой образ в данной должностной позиции стабилизировался в виде небольшого строения; возможности профессиональной реализации проявились в фигурке вертолета; кроме того, появилось стремление к наработке нового профессионального опыта, который будет востребован клиенткой в дальнейшем (открытый сундук с сокровищами и большое строение). Клиентка довольно долго любовалась своей картиной.

В результате консультации с использованием техники работы с песком, клиентка смогла осознать те препятствия и сложности, которые возникали в ее отношениях с коллегами, выстроить свое поведение при взаимодействии с ними, раскрыть свои психологические ресурсы и понять каким образом их использовать в своей работе. Опыт столкновения с самой собой дал ей понимание происходящего и показал возможное направление изменений, которые впоследствии реализовались в ее профессиональной деятельности.

### **Пример групповой сессии**

*Клиент корпоративный* – организация. Назревают перемены в связи с изменениями законодательства в отношении медицинских изделий. В групповой работе участвовали генеральный директор, финансовый директор, директор по маркетингу, директор по персоналу.

*Запрос клиента* – прояснить направление инновационных изменений.

*Описание фирмы:* организация, занимающаяся оптовыми продажами специализированного оборудования (медицинские изделия), на рынке 15 лет. Имеет головной офис в Санкт-Петербурге и 3 региональных представительства. Общее количество сотрудников – 150 человек. В головном офисе – 60 человек. Компания (головной офис) имеет серьезный отдел персонала, состоящий из 12 сотрудников. Отдел персонала регулярно

проводит обучение персонала (тренинги умений: продажи, работа с возражениями, коммуникативная компетенция и т.п.), занимается отбором, подбором и адаптацией нового персонала, а также проводит оценку и аттестацию персонала, т.е. отдел персонала занимается не формальными вопросами, а тем, чем и должен заниматься. В компании проводятся тренинги командообразования при введении новых сотрудников в отделы (силами собственных тренеров), а также в 2011 году был проведен выездной двухдневный тренинг командообразования для головного офиса (приглашенными тренерами). Сотрудники подбираются по конкурсу. Генеральный директор – единственный собственник. Структура организации представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура компании

*Организационная культура* обозначается генеральным директором как «культура задач». Мы специально ее не исследовали и полагаемся только на данные наблюдения.

*Генеральный директор* – мужчина 47 лет, высшее техническое образование. Очень грамотный, постоянно развивается, учится, старается окружать себя умными, грамотными, образованными людьми, хорошими специалистами, не боится признаться, что чего-то не знает. Сильный руководитель, приветствующий создание сильной команды, по нашим наблюдениям, скорее, демократического стиля.

*Финансовый директор* – мужчина 45 лет, высшее экономическое образование. Знаком с генеральным директором со студенческих лет. Работает в фирме с момента ее основания. Уверенный в себе, хорошо знает специфику работы. Также постоянно повышает свою квалификацию, того же требует от подчиненных. Довольно жесткий руководитель, вероятнее всего, авторитарный.

*Директор по маркетингу* – мужчина 36 лет, высшее экономическое образование. Был принят по конкурсу в 2009 году. Активный, амбициозный, хорошо знает рынок, быстро ориентируется в ситуации. Характерен, скорее всего, авторитарный стиль руководства.

*Директор по персоналу* – женщина 42 года, высшее психологическое образование, принята по конкурсу в 2007 году. Активная, коммуникабельная, доброжелательная, однако способная настоять на своем. Обладает харизмой, возможно, эмоциональный лидер. Прослеживается тенденция к демократическому стилю руководства.

*Нововведения* в компании связаны с изменениями в системе государственной регистрации и обращения изделий медицинского назначения. Предполагаемые инновации в компании должны затронуть отдел логистики, отдел сбыта, отдел рекламы. В связи с внедрением инноваций в данных подразделениях, придется частично перестроить работу отдела персонала и отдела кадров. Инновации не затронут бухгалтерию.

В процессе беседы обнаружилось разное понимание необходимых изменений специалистами, принимавшими участие в групповой сессии песочной терапии. В то же время, все говорили о необходимости внедрения инноваций. Создавалась ситуация басни И.А. Крылова «Лебедь, Щука и Рак» (рисунок 4). Чтобы сократить время споров, каждому участнику было предложено выбрать любую фигурку или несколько фигурок в качестве символа инновации, которую он видит наиболее приоритетной и разместить

эти фигурки на песчаном поле одновременно, предварительно не сговариваясь.



Рисунок 4 – Схема расположения участников сессии песочной терапии при создании первой картины (до драматизации)

*Выбор фигурок участниками:*

- *Генеральный директор* – нэцке «Мудрец» и металлический цилиндр;
- *Финансовый директор* – цепочка и «ожерелье»;
- *Директор по маркетингу* – пирамида и два фонарика;
- *Директор по персоналу* – букетик ландышей, желудь и камень.

*Описание процесса создания картины.* Использовался сухой песок. Конфронтации между участниками при построении картины не наблюдалось. Генеральный директор и директор по персоналу до сессии имели опыт работы в песочнице. Для финансового директора и директора по маркетингу это был первый опыт участия в песочной терапии. Вероятно, этим можно объяснить особенности построения первой картины. Принимали участие в создании ландшафта генеральный директор и директор по персоналу. Генеральный директор сделал холм для мудреца, а директор по персоналу слегка разровняла поле и выкопала два водоема. Двое других участников молча ждали, когда первые начнут размещать фигурки. Тогда они очень

быстро поставили свои и успокоились. Название картине придумали быстро, в обсуждении принимали участие все, обсуждение происходило корректно, руководил генеральный директор. Был принят вариант, предложенный директором по маркетингу – он понравился, потому что «звучное, красивое, эффектное» название (рисунок 5).



Рисунок 5 – «Индастри»

*Описание картины*

Левый нижний угол — Букетик ландышей.

Левый верхний угол — Холм, на холме мудрец, у подножия холма металлический цилиндр.

Центр — Зеленая пирамида, вокруг нее золотое ожерелье, на концах ожерелья серебристые фонарики.

Правый нижний угол — озеро.

Середина справа — камень, желудь.

Правый верхний угол — озеро, над ним металлическая цепочка.

Мудрец, сидящий на холме, перед ним почти безжизненная пустыня. Ситуация стагнации, застоя: мудрец просто сидит на холме и смотрит на металлический цилиндр, все остальные фигурки существуют как бы сами по себе, в качестве некоего антуража действительности. Никого живого больше нет, и даже водоемы начинает заносить песком.

Смысл, который участники вкладывали в выбранные фигурки. Генеральный директор: «Мудрец – это я. Я понимаю, что происходит и хочу, чтобы фирма стала сильнее, чтобы не разрушились те наработки, которые мы создавали годами, поэтому я их заложил в металлический цилиндр, сижу и думаю, как его сохранить и увеличить в размере». Директор по маркетингу: «Пирамида – это наша фирма – сильная, устойчивая на рынке, но и способная к кардинальным переменам. Фонарики – это маячки, которые позволяют нам принимать быстрые решения, т.е. анализ рынка, маркетинговые исследования, реклама и другие инструменты оптимизации деятельности». Финансовый директор: «Цепочка и ожерелье – это необходимые ограничения на «излишества» моих коллег (смеется). Мне приходится быть довольно жестким и не позволять им «распыляться», а иначе их может «унести» и никаких денег не хватит, чтобы потом выправить положение». Директор по персоналу: «Букетик ландышей – это наш персонал на сегодняшний день, причем, это не букет, а живые цветы, растущие из земли на клумбе, просто они такие объединенные, как небольшой куст. Мы одна команда, работающая довольно эффективно и продуктивно. Я, как садовник, ухаживаю за этим растением. Желудь – это перспектива преобразования такого нежного растения в более сильное и мощное – дуб, а камень – проблемы, с которыми придется столкнуться при трансформации, ведь люди не любят меняться и даже позитивные инновации сначала принимают «в штыки». Озера я выкопала, потому что для растений нужна вода, иначе они засохнут».

*Энергоинформационное поле картины* вызывает ощущение готовности к «переходу» в новое качество: накоплено достаточное количество энергии и

сил, созревает основная идея, существует потенциальная возможность трансформации, которая ощущается как «наэлектризованный перед грозой воздух». *На ценностном уровне* проявляется стремление стать сильнее, мудрее, возможно, пересмотрев ценности. *Ментальный уровень* демонстрирует склонность к одностороннему взгляду и непонимание альтернативных возможностей внедрения инноваций, возможно, на фоне внешних ограничений (мудрец на холме, цилиндр у подножия холма, цепочка вокруг озера). *На эмоциональном уровне, как и на когнитивном*, видна некая стагнация, поскольку картина статичная. Но эта статичность ощущается как здоровое напряжение, крайняя сосредоточенность перед стартом, рывком (пирамида, фонарики, ожерелье, цветы, желудь, камень). Явно выраженного конфликтного содержания нет, хотя определенные ограничения активности присутствуют (цепочка, ожерелье). В качестве *ресурса* были использованы: пирамида, неподвластная ни времени, ни погоде (финансовая устойчивость компании, ее стабильное положение на рынке), куст цветов и желудь (лояльность персонала, его высокая готовность к командной работе), мудрость старца, наблюдающего с холма за этой страной, и цилиндр, хранящий и накапливающий важные ценности (жизненный опыт и профессионализм руководителя, доверие к нему со стороны сотрудников фирмы).

Таким образом, созданная картина отражает ситуацию, сложившуюся в организации: перемены необходимы, потенциал для их реализации имеется, но существуют не вполне осознаваемые препятствия на пути изменений внутри организации, а также отсутствует четкий план действий по внедрению инноваций.

### **Процесс драматизации**

Поскольку все участники сессии, рассматривая и анализируя картину, ощутили потребность в движении, мы предложили, задействовав технику

драматизации, мудрецу, как единственной живой фигурке, спуститься со своего «Олимпа» и поперемищаться по картине, постоять рядом с каждой фигуркой и пообщаться с ней, как с неким живым волшебным существом. Таким образом, у подноса общение происходило непосредственно между участниками, поскольку от имени каждой фигурки говорил тот человек, кто ее выбрал и разместил в картине.

При этом выяснилось, что пирамида чувствует себя неуютно, ей хочется двигаться, а возможности нет. Она хотела бы стать фараоном, а не его гробницей. Кроме того, ей мешает ожерелье, кажется, что оно душит, постепенно сжимается в кольцо, которое вот-вот замкнется. Ландыши сказали, что, во-первых, они устали стоять на одном месте, во-вторых, им хочется быть поближе к воде и, в-третьих, им совершенно не хочется быть растением, даже таким сильным как дуб. Цепочка и ожерелье сказали, что вообще чувствуют себя неуютно и им обидно, что они всем мешают, хотя имеют исключительно благие намерения: защитить и обезопасить.

Находясь в конативной зоне настоящего, мудрец со своим цилиндром первым делом «превратил» пирамиду в фараона. Ожерелье выразило желание превратиться в цветы и украшать фараона, а цепочка модернизировалась в некий волшебный атрибут, сохраняющий силу и достаток (металлическая мандала). Однако фараону было неуютно находиться в центре. Он высказал желание изменить местоположение и переместился в область ментальности настоящего вместе с цветами. Тогда «взбунтовались» ландыши и заняли место на холме мудреца, окружив себя неким уютом – фрукты, орехи, кресло, пальмы (сохранение имеющегося социального пакета для сотрудников). Фонарики, желудь и камень были просто удалены из подноса. И тут оказалось, что мудрец, на сегодняшний день, по сути, остался один, без помощников, посередине бескрайней пустыни.

Констатировав общее недовольство ситуацией, мы предложили мудрецу, как единственной одушевленной фигурке, начать перестраивать

мир, постепенно включая в процесс всех остальных (рисунок 6). Генеральный директор, рассматривая получающуюся картину, задумчиво сказал: «А ведь это, действительно, так. Я все понял! Вы все «тянете одеяло на себя», а когда доходит до дела, то «расхлебывать» приходится мне. Так не пойдет! Мне плохо в пустыне, я вообще не люблю жару. Мне нужна вода!». И он решительно выкопал достаточно большой водоем, сказав, что это река.

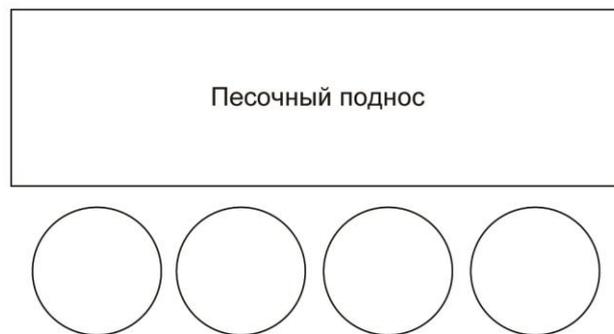


Рисунок 6 – Схема расположения участников сессии песочной терапии при создании второй картины (после драматизации)

*Выбор фигурок участниками:*

- *Генеральный директор* — «Илья Муромец», золотой орел, два дома, два сундука с сокровищами, «довольный кот», «бубен», «князь Владимир», вертолет, ягоды черешни и вишни, мост;
- *Финансовый директор* – цветы (три белые розы), металлическая мандала, ослик, фарфоровый цветок, человечек в синей шапке, коробка с монетами, зонтик, две красные розы, два телефона, ветка сосны с шишкой;
- *Директор по маркетингу* – фараон, старик, собачка, человечек в желтой шапке, автомобиль, пять розовых розочек, два букета белых роз, гусеница на листике, божья коровка на листике, желтые цветы и трава, «бутылка Шампанского»;
- *Директор по персоналу* – фрукты: малина с бананом (3 шт.), орехи, два кресла, четыре пальмы, металлическая бабочка, букетик ландышей,

небольшая вазочка, символизирующая грот-фонтан, арка из розовых перьев, «цветок» из бусинок, три отдельно плывущих дельфина, два взаимодействующих дельфина, морская звезда, катер, «Хозяйка с хлебом-солью», «Аленушка» (2 шт.), три бокала с коктейлем, свеча, перышки, красный, фиолетовый и розовый цветки.

*Описание процесса создания картины.* Использовался сухой песок. Участники выбрали в качестве точки отсчета длинную сторону песочного подноса, за которой в процессе создания первой картины располагалась директор по персоналу. Они не сидели, а перемещались по кабинету, рассматривая и выбирая фигурки, то индивидуально, то образуя спонтанные пары, тройки или же всей четверкой. В процессе выбора обсуждали фигурки и их возможное расположение в картине. Картина строилась с одной стороны. Участники работали с увлечением, не мешая друг другу, а, напротив, стараясь как можно более гармонично включить то, что им кажется важным. Это напоминало полифоническое произведение. Генеральный директор «вел первый голос», ему вторила директор по персоналу, следом подхватывали «мелодию» директор по маркетингу и финансовый директор. Картина была создана очень быстро, причем название «Жизнь» родилось в процессе построения, авторство установить невозможно, так как каждый участник в разных вариациях говорил, что вот здесь, в отличие от первой картины, он чувствует жизнь, силу, перемены.

Все клиенты активно участвовали в формировании ландшафта: был уменьшен холм, убраны мелкие водоемы, тщательно утрамбован песок. Директор по персоналу отметила, что река, выкопанная генеральным директором, должна иметь исток и предложила в качестве истока небольшую вазочку, символизирующую грот-фонтан, а в реку она поместила фигурки дельфинов, потом добавила, что ей хочется иметь какое-то средство передвижения по воде и разместила катер в устье реки. Генеральный директор сказал: «Я же человек, хоть и мудрец, мне нужно где-то жить и с

кем-то дружить, да и «под лежащий камень вода не течет», быть мудрецом, конечно, хорошо, но надо дело делать. Я, пожалуй, стану богатырем». И он, позади себя уже в виде фигурки Ильи Муромца, в конативной зоне настоящего разместил дом и позвал остальных жить вместе с ним. Поскольку ранее выбранные фигурки не отвечали запросу мудреца-богатыря, мы предложили участникам поискать образ себя среди коллекции, чтобы соответствовать его желанию иметь друзей. Участники выбрали новые фигурки и поставили их рядом с фигуркой богатыря (преобразованный мудрец) в зоне действий настоящего, обустроив затем всю конативную область. Кроме того, тщательно были проработаны конативные зоны прошлого и будущего, а также ментальная зона будущего. Отчетливые следы отпечатков ладоней на песке могут говорить о позитивной динамике инновационного процесса и появлении внутренней готовности топ-менеджеров к внедрению изменений, которые были четко сформулированы в процессе обустройства песочной картины, и определен порядок их осуществления в организации.

#### *Описание картины*

Левый нижний угол – ветка сосны с шишкой, под ней ослик. Справа от ослика и чуть впереди «довольный кот», справа от кота малый сундук с сокровищами, желтый цветок и зонтик, перед котом, напротив сундука, «бубен». Слева от ослика и ветки сосны дом, на пороге сидит старик, слева от него «хозяйка с хлебом-солью», перед ними телефон, травка, желтый цветок и листик с гусеницей, слева от дома малина с бананом и трава.

Середина слева – вазочка, над ней арка из розовых перьев, в вазочке «цветок» из бусинок, по бокам вазочки розовая розочка, свеча и желтый цветок.

Левый верхний угол – букетик ландышей, орехи, четыре пальмы, одно кресло, один бокал коктейля, малина с бананом, травка.

Центр вверху – фараон, слева от него металлическая бабочка, справа –

кресло, за фараоном три белых розочки, слева два желтых цветка, справа одна красная розочка.

Центр – водоем – река (течение слева направо), через реку мост, в реке три отдельно плывущих дельфина, из них два плывут по течению, один стоит поперек течения, у моста на берегу божья коровка на листике, справа от нее розовая розочка.

Центр внизу – дом, за ним красная розочка и травка, перед домом фарфоровый цветок, собачка, Аленушка, Илья. Слева от этой группы телефон. Слева от дома коробка с монетами, между домом и коробкой с монетами красный и фиолетовый цветки, слева от коробки красный автомобиль-микроавтобус, за ним травка. Справа от дома два бокала коктейля, малина с бананом, «бутылка Шампанского», травка, перья.

Правый нижний угол – большой сундук с сокровищами, за ним букет белых роз и травка. Перед сундуком Князь Владимир, слева от него Аленушка и человечек в желтой шапке, справа от него человечек в синей шапке. Со стороны князя и человечка в синей шапке ягоды вишни, желтый и розовый цветки. Со стороны Аленушки и человечка в желтой шапке ягоды черешни, желтый цветок и красный вертолет.

Середина справа – река, в реке два взаимодействующих дельфина и катер, направленный по течению, на берегу внизу красная морская звезда, розовая розочка и розовый цветок.

Правый верхний угол – золотой орел, слева от него металлическая мандала, за орлом букетик белых роз, две розовые розы и желтый цветок.

Полученная картина представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – «Жизнь»

Совместный с участниками анализ позволяет проинтерпретировать созданную картину следующим образом.

Мысленно разделим картину вертикально и горизонтально на три зоны. По вертикали слева – зона прошлого; центральная часть – зона настоящего; справа – зона будущего. По горизонтали верхняя часть – зона ментальности (планы, ресурсы, идеи); средняя часть – зона эмоций (энергии организации); нижняя часть – зона конативности (реальные действия). Наложив полученную «сетку» на картину, мы можем говорить о том, что когда возникла ситуация необходимости реорганизации деятельности, организация была к этому не готова.

Анализируя *конативную зону прошлого*, можно заключить, что на фоне стабильности компании (фигурка дома, олицетворяющая организацию) наблюдалось рассогласование в понимании необходимых изменений со стороны руководства. Наибольшую активность проявляла директор по персоналу, которая предлагала разные формы изменения деятельности и

пыталась «включить» в процесс всех руководителей (фигурка хозяйки с хлебом-солью и телефоном). Директор по маркетингу занял выжидательную позицию, предпочитал самостоятельно не выдвигать никакие идеи по реорганизации и «есть хлеб принесенный хозяйкой» (фигурка старика на завалинке дома). Что касается финансового директора, то он вообще пытался самоустраниться и не принимать участия в этом процессе (фигурка ослика за домом). Генеральный директор сначала не вполне серьезно отнесся к самой необходимости изменений, надеясь, что их можно будет избежать или каким-то образом отсрочить (фигурка довольного кота рядом с сундуком с сокровищами, зонтиком и бубном). *Зона эмоций прошлого* позволяет говорить о том, что организация обладает необходимыми энергетическими ресурсами для изменений (вазочка-грот с цветком из бусинок как исток реки, т.е. целенаправленного использования потенциала сотрудников. При этом актуализация данного потенциала не требует особых усилий – арка из розовых перьев над вазочкой, свеча, фрукты и цветы рядом с ней). *Зона ментальности прошлого* позволяет судить о том, что энергетический потенциал достаточно сбалансирован, так как опирается на ресурсы развития и поддержки персонала: обучение, адаптация, социальный пакет и т.п. (букет ландышей, орехи, кресло, коктейль, пальмы, фрукты). По большому счету в этих зонах мы наблюдаем повторение сюжета первой картины, лишь с использованием иных метафор. Их большая конкретность, по сравнению с первой картиной, позволила нацелить участников сессии на осознание процессов, происходящих в организации.

*Конативная зона настоящего* хорошо проработана и содержит символическое представление необходимых действий по внедрению инноваций, а также отображает в символической форме активных и пассивных участников процесса со стороны руководства: непосредственно внедрением инноваций будут заниматься генеральный директор и директор по персоналу (Илья Муромец и Аленушка). Директор по маркетингу будет

поддерживать изменения и осуществлять контроль за их принятием и исполнением сотрудниками (собачка). Наиболее пассивную позицию займет финансовый директор, основная задача которого сохранение на имеющемся уровне активов компании (фарфоровый цветок). При этом планируется провести реорганизацию в достаточно короткий срок, задействовав необходимый персонал (красный микроавтобус), выделив необходимые финансовые средства (коробка с монетами) и задействовав соответствующие мотивационные механизмы (фрукты, коктейли, шампанское). *Зона эмоций настоящего* дает возможность судить о наиболее проблемных местах при внедрении инноваций и тех силах, на которые можно опереться (дельфины плывущие по течению – отделы рекламы и логистики; дельфин перегораживающий течение – отдел сбыта). *Зона ментальности настоящего* транслирует приверженность имеющейся в организации кадровой политике, однако, при сохранении существующих подходов к управлению персоналом (цветы, кресло, бабочка), вырабатывается новый механизм управления и контроля (фараон). Следует отметить не декларативное, а весьма эффективное использование различных приемов управления, поскольку они могут быть не только использованы как актуальные инструменты деятельности, но и частично сохраняться в качестве потенциального ресурса роста и развития организации (между ментальной и конативной зонами настоящего находится мост).

*Конативная зона будущего* демонстрирует обновленную эффективно работающую организацию, принявшую инновации, в управлении которой принимает активное участие весь топ-менеджмент, также подвергшийся определенным трансформациям (сундук с сокровищами, вишня-черешня, вертолет, цветы, а также практически полностью обновленные фигурки руководителей, за исключением директора по персоналу). *Зона эмоций будущего* содержит указание на конструктивное использование имеющегося энергетического потенциала компании и возможные опасности назревания

конфликтов или недовольства в организации (взаимодействующие дельфины, катер, морская звезда на суше). *Зона ментальности будущего* сохраняет конструктивные механизмы управления, наработанные за время функционирования организации и приобретенные в процессе внедрения инноваций (мандала-щит, золотой орел, цветы). Достаточно большое количество желтых цветов в поле картины может указывать на стремление участников к активным преобразованиям. Обилие зелени может говорить о коммуникабельности и мобильности участников сессии.

*Энергоинформационное поле картины* вызывает ощущение позитивной динамики, состоятельности и четкого осознания цели. На *ценностном уровне* мы видим обновленную организацию. *Ментальный уровень* характеризуется стабильностью, преемственностью и достаточным уровнем контроля за реализацией идеи (ландыши, фараон, цветы, мандала-щит, золотой орел – преобразованный цилиндр). На *эмоциональном уровне* – гармоничное направленное движение, эмоциональная зрелость (исток-фонтан, водные обитатели = персонал, катер = директор по персоналу, определяющий и направляющий инновационный процесс). На *конативном уровне* проявляется зрелость, мобильность и состоятельность (строения, люди, ценности, средства передвижения и связи). При этом наблюдается хороший контакт с прошлым опытом (наличие телефонов в конативной зоне прошлого и настоящего), творческое его усвоение и переработка, а также четкое видение перспективы развития (люди и открытый сундук с ценностями) в конативной зоне будущего.

Результатом сессии с использованием техники работы с песком стал четкий план действий по внедрению выбранных нововведений в данной организации, определены проблемные зоны, намечены пути преодоления сопротивления инновациям. В результате сессии участники четко распределили обязанности и приняли на себя ответственность за выполнение командной работы. При этом, они не только осознали важность каждого из

них для выполнения поставленной бизнес-задачи, но и в полной мере постарались реализовать собственный потенциал.

### **Заключение**

Мы полагаем, что в бизнес-консультировании данная техника психологической работы (sandwork) весьма эффективна по ряду причин. Во-первых, она позволяет клиенту ощутить полет фантазии, не теряя контроль над реальностью происходящего; во-вторых, формирует особое мироощущение, свободное от стереотипов и «зашоренности»; в-третьих, у клиента снижается уровень сопротивления изменениям и, следовательно, исчезает ощущение нереализованности, напротив, в противовес ему, возникает ощущение управления собственной жизнью и контроля над ситуацией. С нашей точки зрения, sandwork имеет несомненные достоинства в бизнес-консультировании, поскольку работу с песком возможно использовать не только в индивидуальных, но и в групповых сессиях, для анализа организационной структуры и бизнес-процессов организации, а также выявления психологических ресурсов руководителей. В этом случае мы можем избежать социально-желательных ответов со стороны участников; выявить зоны напряжения, являющиеся потенциальными зонами конфликтов; уточнить места коммуникативных сбоев; прояснить специфику организационной культуры; выявить способы решения организационных проблем и помочь участникам определить пути реализации своего потенциала.

**Список использованных источников**

1. Березовская Р.А., Мясникова С.В. Коучинг – эффективная технология достижения целей // Петербургский психологический журнал, 2014. – № 9. – С. 119-140.
2. Сакович Н.А. Технология игры в песок. Игры на мосту. – СПб.: Речь, 2006.
3. Трошихина Е.Г. Сосуд и зеркало. Развитие эмоционального ресурса личности в психотерапии. – СПб.: Питер, 2014.
4. Фраймут Й. Страх в работе менеджеров / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005.
5. Юнг К.Г. Символическая жизнь / Пер. с англ. – М.: Когито-Центр, 2003.
6. Blumer H. Symbolic interactionism: Perspective and method. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969.
7. Bradway K., McCoard B. Sandplay – Silent Workshop of the Psyche. London: Chinese translation. Taiwan: Wu-Nan, 2005.
8. Forrester V. Der Terror der Oekonomie. Wien, 1997.
9. Freimuth J., Stoltefaut M. “Mein Koerper und ich sind nicht mehr per Du”. Die Angst der Manager – auf der Suche nach einer neuen Identitaet und Proaessionalitaet in sich selbststeuernden Organisationen / In: Freimut J., Haritz J., Kiefer B.U. Auf dem Wege zum Wissensmanagement / Personalentwicklung in lernenden Organisationen Goettingen, 1997.
10. Weinrib E.L. Images of the Self. Boston: Sigo press, 1983.