

ПСИХО  
СОМА  
ТИКА

КОМ

как выявить  
реальные причины  
проблем в бизнесе  
и лечить  
не симптомы,  
а болезнь

ОКСАНА  
ЛАКШМИ  
ПОКАТАЕВА

ПАНИЙ

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	6	
<b>ЧАСТЬ I</b>	<b>14</b>	<b>ЭКСПРЕСС- ДИАГНОСТИКА</b>
ПРИМЕР 1	18	«РАК»: КОГДА СОТРУДНИКИ ПОЕДАЮТ ДРУГ ДРУГА
ПРИМЕР 2	22	«ГАСТРИТ»: КОГДА ИДЕИ НЕ ПРИНИМАЮТСЯ
ПРИМЕР 3	26	«НЕСВАРЕНИЕ ЖЕЛУДКА»: КОГДА СОТРУДНИКИ НЕ ЗАДЕРЖИВАЮТСЯ
ПРИМЕР 4	30	«АМНЕЗИЯ»: КОГДА СОТРУДНИКИ ЗАБЫВАЮТ ИЛИ ИСКАЖАЮТ ИНФОРМАЦИЮ
ПРИМЕР 5	34	«ГИПОДИНАМИЯ»: КОГДА ИЗМЕНЕНИЯ ПРОИСХОДЯТ СЛИШКОМ МЕДЛЕННО
ПРИМЕР 6	38	«НЕЙРОДЕРМИТ»: КОГДА ВСЕ ЧЕШЕТСЯ
ПРИМЕР 7	42	«ИНФЕКЦИЯ»: КОГДА БОЛЕЗНЬ ПРИХОДИТ СНАРУЖИ
<b>ЧАСТЬ II</b>	<b>46</b>	<b>ПСИХОСОМАТИКА ОРГАНИЗАЦИЙ</b>
ГЛАВА 1	47	ЧТО ТАКОЕ ПСИХОСОМАТИКА

ГЛАВА 2	<b>60</b>	СИСТЕМНОСТЬ В ПСИХОСОМАТИКЕ ОРГАНИЗАЦИЙ
ГЛАВА 3	<b>66</b>	КОНФЛИКТЫ В ПСИХОСОМАТИКЕ ОРГАНИЗАЦИЙ
ГЛАВА 4	<b>73</b>	СОПРОТИВЛЕНИЕ В ПСИХОСОМАТИКЕ ОРГАНИЗАЦИЙ
ГЛАВА 5	<b>81</b>	АЛМАЗ И ГРАФИТ КАК МЕТАФОРА СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ
<b>ЧАСТЬ III</b>	<b>86</b>	<b>ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПСИХОСОМАТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>
ГЛАВА 1	<b>87</b>	ПРИНЦИП АНАЛОГИИ
ГЛАВА 2	<b>95</b>	ПРИНЦИП БУМЕРАНГА
ГЛАВА 3	<b>102</b>	ПРИНЦИП ЦЕЛОСТНОСТИ
<b>ЧАСТЬ IV</b>	<b>110</b>	<b>ПУТЬ К ИСЦЕЛЕНИЮ</b>
ГЛАВА 1	<b>111</b>	АРХЕТИП ЦЕЛИТЕЛЯ ДЛЯ СЕБЯ И СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ
ГЛАВА 2	<b>119</b>	ФИТНЕС СЧАСТЬЯ
ГЛАВА 3	<b>128</b>	ВСТРЕЧА С ДУШОЙ
ГЛАВА 4	<b>136</b>	СЛЕДОВАНИЕ ПУТИ ДУШИ. МИССИЯ

<b>ЧАСТЬ V</b>	<b>146</b>	<b>РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ</b>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	<b>160</b>	ПУНКТ НАЗНАЧЕНИЯ
БЛАГОДАРНОСТИ	<b>164</b>	
ПРИМЕЧАНИЯ	<b>172</b>	

## **ВВЕДЕНИЕ**

## **НИКТО НЕ ИСЦЕЛИТ ВАШ БИЗНЕС ЛУЧШЕ ВАС.**

Особенно теперь, когда вы взяли в руки эту книгу. В ней я дам ключ к большинству «болезней» и затруднений вашей организации, текущих или будущих.

Я воспринимаю любую организацию как человека и использую в работе принципы и идеи психосоматики. В начале 2000-х годов, после моего первого выступления с этой темой на конференции в Российской Академии Образования, слушатели негодовали: «Что за чушь! Этого не может быть!» Но когда через год я дополнила свои исследования, те же критики сказали: «В этом что-то есть!»

С тех пор я активно исследую и развиваю эту тему. В 2006 году мою статью про психосоматику организаций опубликовала Профессиональная Психотерапевтическая Лига для психологов в сфере бизнеса. Сейчас подобные параллели находят все больший отклик и за пределами узкопрофессионального круга: так, книга Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»<sup>1</sup>, где основной

акцент сделан на схожесть развития организации и человека, уже стала для многих руководителей справочником и путеводителем.

Главная идея психосоматики состоит в том, что почти все заболевания человека имеют психологическую причину, а любые телесные проявления – это просто знак, который надо вовремя увидеть и понять.

## **С ОРГАНИЗАЦИЯМИ ТАК ЖЕ: УСТРАНЯЕМ ПРИЧИНУ – УХОДЯТ И ПРОЯВЛЕНИЯ.**

И тут в дело вступает собственник, основатель, директор – то есть вы. Покажу на примере, как это работает.

Представьте: начало 2000-х годов, тренинг по продажам в одной петербургской компании. На календаре 9 мая, за окном редкое для Петербурга солнце, погода чудесная. В душной маленькой переговорной сидит два десятка топ-менеджеров, променявших два дня своих законных выходных на этот тренинг. И все из-за меня, малоизвестного тогда еще тренера из небольшого татарского города.

Как так вышло?

За годы работы с предпринимателями и руководителями организаций я убедилась в том, что бизнесмен – человек чувствующий. Он интуитивно знает, что ему нужно, даже если не всегда понимает почему.

Обычный человек наткнется на груду замшелых камней и подумает: как тут грязно. Или просто пройдет мимо и ничего не заметит. А бизнесмен вдруг почувствует импульс, наклонится, поднимет

один из камней, протрет его, и... тот окажется самоцветом, или золотым слитком, или вообще лампой Аладдина.

В ту петербургскую компанию меня пригласил один из собственников, Дмитрий (имя изменено). К тому времени я уже несколько лет занималась психосоматикой организацией – Дмитрий зацепился за мою статью и обратился за помощью. Почувствовал, что я им нужна. Хоть и не мог никому этого объяснить.

И действительно, на встрече с менеджерами компании я буквально физически ощутила, что они как будто находятся под колпаком – достигли потолка и дальше никак. Сказала, что нужно найти и снять этот колпак. Помню смешок главного маркетолога, мол, пойти что ли шапки конфисковать у всех? А Дмитрий заинтересовался.

Как у бизнесмена есть чутье на возможности и ресурсы, у меня есть чутье на развитие. Я тоже чувствую, где найти наиболее благоприятный путь развития любого человека или организации. И где может скрываться препятствие, которое не дает энергии свободно течь, а проблемам – решаться. Сначала прислушиваюсь к своим ощущениям, потом докапываюсь до сути.

Я бизнес-психолог, коуч, клинический и аналитический психолог почти 30 лет, а с психосоматикой и вовсе знакома с детства – на собственном примере. Сначала были простые «болячки»: головные боли, проблемы с желудком. Потом диагноз рак в 25 лет. И со всем этим я смогла справиться в конечном итоге потому, что искала причины не только в теле, а еще и в психике, эмоциях, мыслях, смысле.

Позже я начала исследовать причинно-следственные связи в психосоматике у клиентов.

А затем и у организаций, которые обращались ко мне за консультацией, потому что они вдруг оказались очень похожи на людей, даже образы были у каждой компании свои.

Поначалу мои рекомендации были категоричны: делайте только так! Я пыталась всеми силами внедрить свои решения на предприятиях клиентов. Мне казалось, что вот же он, нужный им метод, почему не хотят сделать как надо? Почему не так быстро, как мне хочется?

Но последние 20 лет я иду за клиентом, потому что каждый сам лучше знает, как ему исцелить себя или свою компанию. Меня озарило, что если человек почувствовал, какой бизнес открывать, когда и где, если он смог организовать людей на достижение своих целей, то так же сможет и нащупать, что лично ему поможет, а что нет.

Раньше у меня было ощущение, будто я сижу на высоком дереве, как сова, и оттуда передо мной открываются разные пути. Подсказываю, какой из них наиболее благоприятный, ведь сверху видно лучше.

## **А ТЕПЕРЬ У МЕНЯ СКОРЕЕ РОЛЬ ФОНАРЯ – ПРОСТО НАХОЖУСЬ РЯДОМ И ОСВЕЩАЮ ПУТЬ.**

Например, вот как я в итоге нашла «колпак», ограничивающий ту петербургскую организацию. Сначала долго разговаривала с пригласившим меня собственником, Дмитрием, – он оказался прекрасным, активным человеком и предпринимателем. Причина застоя явно была не в нем. Спросила про супругу, ее влияние тут тоже могло

быть — но нет, стало понятно, что дело не в ней. Зато выяснила, что были и другие собственники.

Один из них, Кирилл (имя изменено), в индивидуальной беседе сказал: да мне и этих денег хватит. Он вырос в бедной семье и привык считать, что «раз этого достаточно, то больше и не нужно» — вот он, колпак! Удивительно, как это повлияло на всех, ведь Кирилл редко появлялся в компании и не слишком интересовался ее делами.

Оставалось только помочь ему убрать это ограничивающее убеждение, что я и сделала. Буквально через месяц после этого прибыль полетела вверх, и предприятие вышло на новый уровень. И вот уже 20 лет Дмитрий и Кирилл смеются: «Ну, если Оксана Покатаева говорит, что это так, значит что-то здесь есть — обратите внимание!»

Да, бизнесмен чувствует возможности и ресурсы. И эту книгу вы взяли в руки не случайно. Пусть это и не лампа Аладдина, но она тоже может стать возможностью или ресурсом — именно тем, что вам нужно на данный момент.

Можно сказать, перед вами дорожная карта, с помощью которой вы сами составите маршрут на пути исцеления организации от любой «болезни»: падения прибыли, сбоев в работе, проблем с клиентами, стагнации, текучки кадров — чего угодно. Если честно пройдете все этапы и выполните все упражнения, книга станет для вас настоящим инструментом трансформации.

Я соединяю здесь методы нескольких школ психотерапии, разные подходы в работе с психосоматикой, собственные наработки консультирования людей и организаций, а также личный духовный опыт. Все истории, которые я приведу, основаны на моей практике, они всегда

собираемые. Имена героев вымышленные. Все совпадения случайны.

В первой части я разберу конкретные ситуации, чтобы вы могли примерить их на себя — есть ли в вашей организации схожие «симптомы». Во второй и третьей частях рассмотрим, как работает психосоматика, какие в ней есть основные элементы и закономерности и что за ними стоит. В четвертой части обратимся к внутреннему Целителю, который — я уверена — есть в каждом. И наконец, последняя часть представляет из себя рабочую тетрадь, с помощью которой вы проложите свой собственный путь, путь к исцелению.

Готовы?



# ЧАСТЬ I

---

**ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА**

Если бы я хотела написать учебник, следовало бы начать с теории — и ею можно было бы и ограничиться. Но я хочу сделать эту книгу максимально полезной и прикладной для вас, поэтому мы начнем и закончим практикой.

В первой части покажу примеры «болезней» организации — даже если вы никогда раньше не сталкивались с психосоматикой, все они будут вам понятны, а возможно, и знакомы.

Конечно, не существует универсального справочника проблем и решений, по которому можно было бы свериться, проставить галочки и получить готовую последовательность действий.

## **КАК НЕТ ДВУХ ОДИНАКОВЫХ ЛЮДЕЙ, ТАК НЕТ И ДВУХ ОДИНАКОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, И ПУТИ «ЛЕЧЕНИЯ» ВСЕГДА ИНДИВИДУАЛЬНЫ.**

Но первый шаг — распознать симптом — ключевой, и вы можете научиться это делать самостоятельно.

Вовремя распознанный симптом укажет, на что нужно обратить внимание и как можно повлиять на ситуацию. Опираясь на эти подсказки, вы можете при необходимости уже осознанно выбрать помогающего специалиста: например, пригласить организационного консультанта или проработать свои собственные убеждения с психологом.

Пока будете читать следующие примеры, прислушайтесь к себе: может, что-то из этого вам откликается? Если найдете здесь свою историю — прекрасно, держите ее в голове. Если нет,

попробуйте похожим образом определить и назвать «симптомы», характерные для вашей компании. Мне важно настроить вас на работу: так все принципы и инструменты, которые мы разберем в следующих разделах, усвоятся лучше, закрепятся на конкретных примерах.

Знакомы ли вам такие «болезни» организаций?



**ПРИМЕР 1**

**«РАК»: КОГДА  
СОТРУДНИКИ ПОЕДАЮТ  
ДРУГ ДРУГА**

Компания А, производство рекламной продукции. Санкт-Петербург, 2001 г. Меня пригласили для проведения тренинга по продажам.

На встрече с руководством я обратила внимание, что все – владелец, директор, представитель менеджеров – сидели далеко друг от друга и общались очень уж агрессивно. Ощущение усилилось, когда перешли к обсуждению, кто будет присутствовать на тренинге: прямо при мне они начали повышать голос и оскорблять друг друга. Я вышла из переговорной, чтобы перевести дух, и попала в пространство дизайнеров. И такое увидела – помню до сих пор!

Менеджеры по продажам «кусали» дизайнеров. Точно так же, как в соседнем кабинете это делали их начальники: агрессивно и с оскорблениями. Я еще удивилась тогда – не ожидала в культурной столице столкнуться с таким количеством ругани.

Ситуация оказалась достаточно узнаваемой.

**Я НАЗЫВАЮ ЭТО «РАКОМ»  
ОРГАНИЗАЦИИ,  
ИЛИ КАННИБАЛИЗМОМ:  
ОДНИ СОТРУДНИКИ ПОЕДАЮТ  
ДРУГИХ, «ЗЛОКАЧЕСТВЕННЫЕ  
КЛЕТКИ» МЕШАЮТ РАБОТАТЬ  
ОСТАЛЬНЫМ.**

В этой компании «болезнь» была очень ярко выражена. Позже я не раз встречала и скрытый «рак» – его непросто обнаружить. Но сейчас ограничимся очевидным примером.

Итак, я снова вошла в переговорную и сказала руководству, что прежде чем развивать компанию, нужно ее вылечить. Они прекратили кричать друг на друга. Я объяснила свое видение ситуации, со всеми моими ощущениями и метафорами. Заинтересовался только владелец, Иван. Остальные издевательски посмеялись.

Тренинг по продажам мы в итоге не закончили. В первый же день дизайнеры и менеджеры переругались — зато хоть высказались. Им это было необходимо. Они, конечно, не стеснялись в выражениях, но выплеснуть накопившуюся агрессию оказалось полезно. Большого на тот момент мы бы и не добились, как я и говорила: о каком развитии и увеличении продаж может идти речь, если организация «нездоровая» и не может нормально функционировать?

Позже мне позвонил Иван, с ним мы встретились и работали отдельно. Оказалось, что у него тоже рак, самый настоящий! Поэтому он сразу понял, что я имела в виду, и откликнулся. Иван видел, что сотрудники поедают друг друга, и чувствовал, что его самого поедают.

Как мы с этим справились? Работы было много; и я сразу вас предостерегу: не бросайтесь тут же копировать все, что увидите в этом разделе — здесь нет универсальных решений! Реальный рак может иметь разную природу, исходя из которой и лечат его по-разному. Так и в случае с «болезнями» организации важно разобраться конкретно в вашей истории. Сейчас моя задача — показать сам принцип, новый угол зрения.

Ивану было важно в первую очередь осознать ситуацию и свою роль в этом процессе, понять причины, почему с его компанией такое приключилось.

Он был человек эмоциональный, возвышенный и чувствующий, хотел создавать красивые вещи, и дизайнеров выбирал себе под стать – рекламная продукция действительно выходила чудесная. При этом в какой-то момент он вычитал в бизнес-литературе, что продажи обязаны быть агрессивными, что только так можно продать свои услуги. Этот подход Ивану не слишком откликнулся, но страх оказался сильнее: он был настолько уверен, что без агрессивных менеджеров по продажам невозможно заработать, что продолжал нанимать таких людей и давал им полную свободу действий.

Вот и получилось, что и в его организации, и в нем самом агрессивные части побеждали. Можно еще сказать, что тут «иммунитет» не справился: мы ведь регулярно контактируем с разными возбудителями болезней, но крепкий иммунитет не позволяет им развиваться, ловит на ранних стадиях. А вот при стрессе он уже не справляется с этой задачей и болезнь прогрессирует.

В итоге Иван понял, что его стратегия развития организации не совпадает с его же отношением к жизни и к людям. И начал подбирать только тех продавцов, которые разделяли его ценности. Сместил фокус и стал больше внимания уделять построению человеческих отношений внутри компании. После удаления «злокачественных клеток» – агрессивных менеджеров – сотрудники перестали есть друг друга и произошло выздоровление. Сам Иван, к слову, тоже в итоге справился с раком; мы будем еще много говорить о связи внешних процессов и внутренних.

## **ПРИМЕР 2**

**«ГАСТРИТ»:  
КОГДА ИДЕИ  
НЕ ПРИНИМАЮТСЯ**

Компания Б, консультационные услуги. Казань, 2001 г.

Мы познакомились с одним из собственников, Сергеем, на тренинге в Москве. Позже он попросил встречи и приехал ко мне в Нижнекамск из Казани вместе с партнером по бизнесу, Алексеем.

Сергей был чувствующим, эмоциональным человеком, постоянно учился, хватался за любую возможность узнать и применить что-то новое – мы ведь и познакомились с ним на учебе. Но спокойный и логичный Алексей не принимал ничего из того, что предлагал ему партнер, даже очевидно полезные изменения. Причем это сопротивление не было абсолютным. Он выделял деньги на учебу Сергея, выслушивал его, но не давал ничего внедрять. И не объяснял почему. При этом страдали все.

Сергей обратился ко мне за помощью, партнера тоже привез. Попросил рассказать и ему про мой подход к организации как к человеку – вдруг после моих объяснений тот сможет проникнуться новой идеей. Алексей слушал внимательно. А я поймала ощущение, что на уровне ума он сопротивляется, но душой открыт новому. Оказалось, что у него отличная интуиция, и он ей доверяет. Но никак не может принять чужие идеи, особенно от мужчин (это мы выяснили уже позже, когда прорабатывали убеждения). А вот на мои слова Алексей откликнулся – Сергей оказался прав. И с моей помощью они постепенно наладили здоровый контакт.

Еще раз сформулируем симптом: собственник по некой причине «не переваривал» новые идеи. «Гастритом» я это называю потому, что обычно в таких случаях «кислотой» обливает всех вокруг. Так, однажды Сергей пришел с идеей предлагать

клиентам бесплатный кофе. Алексей по привычке ее отверг, что удивительно, ведь это было очень в его духе — сам он любил качественный сервис. Через пару дней произошла такая ситуация: один из клиентов после долгой консультации пожаловался на жажду, мол, дайте хоть воды. И добавил: «В приличных заведениях уже давно кофе предлагают клиентам, а у вас все по старинке». Ушел раздраженный. И тут Алексей взорвался и начал кричать: «Почему нет кофе? Почему мы сами не можем додуматься про кофе?!» Секретаря довел до слез, поругался с Сергеем, в ярости убежал в свой кабинет и хлопнул дверью. А я как раз приехала к ним, стала свидетелем этой сцены. Зашла к Алексею, а он мне: «Оксана, молчи, сам все знаю». И достал лекарство от болей в желудке. Надо ли говорить, что у него самого тоже оказался гастрит.

После того случая мы долго работали и с Алексеем, и с этой компанией по разным темам. Но основа была заложена именно тогда, когда мы разобрались с «неперевариванием» новых идей собственником. Можно сказать, дали ему «здоровую еду» — идеи в том виде, который он был готов принять, от человека, которого он был готов выслушать. И с «кислотой» постепенно разобрались.



### **ПРИМЕР 3**

**«НЕСВАРЕНИЕ ЖЕЛУДКА»:  
КОГДА СОТРУДНИКИ  
НЕ ЗАДЕРЖИВАЮТСЯ**