

Екатерина Белокоскова-Михайлова

ПСИХОАНАЛИЗ БИЗНЕСА



Екатерина Белокоскова-Михайлова

Психоанализ бизнеса

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66179664

*Психоанализ бизнеса / Белокоскова-Михайлова Екатерина, 2-е изд.,
испр. и допол.: Козито-Центр; Москва; 2021
ISBN 978-5-89353-609-6*

Аннотация

Использование психоаналитической перспективы при работе с организациями является относительно новым направлением в бизнес-консультировании. Это направление является междисциплинарной областью знания, соединяющей психоанализ, психологию групп и организаций и теорию систем. Психоанализ изучает скрытые и вытесненные аспекты системы, индивидуальные или коллективные, и то, как бессознательная динамика помогает или препятствует эффективной деятельности и достижению целей. В книге рассмотрены теория и практика использования психодинамических моделей в организациях, даются практические рекомендации по работе с групповой динамикой.

В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

Содержание

Предисловие	5
Благодарности	8
Введение	11
Глава 1	22
Глава 2	30
Глава 3	46
Теория психологического контракта Г. Левинсона	51
Социальные защиты	59
Конец ознакомительного фрагмента.	63

**Екатерина Белокоскова-
Михайлова
Психоанализ бизнеса**

© Когито-Центр, 2020

Предисловие

Primum vivere deinde philosophari – прежде жить, а уж потом философствовать – был совет Шопенгауэра ученым профессорам. Для того чтобы жить, нужно питаться: никто не может философствовать на пустой желудок. Как учил еврейский мудрец Элиезер две тысячи лет тому назад: если нет муки, нет обучения. Эти разграничения можно отнести также и к психоанализу: наша мука – это наш метод, который помогает людям жить. В свое время была изобретена теория, или метапсихология, а на самом деле – целая коллекция метапсихологий: фрейдистская, юнгианская, лаканианская и многие другие. Однако, как писал Фрейд Альберту Эйнштейну в 1932 г. в работе «Почему война?», такие теории – это наши мифологии, в психоанализе и в физике.

Новая профессия – прикладной психоанализ, консультирование и коучинг как отдельных лиц, так и групп и организаций в деловом мире, является в первую очередь практическим применением психотерапевтических процедур с минимальным количеством философствования. Она базируется на основе до сих пор недостаточно признанного поворота Фрейда, начало которому было положено в 1921 г. его работой «Массовая психология и анализ человеческого Я». Это был поворот к человеку как социальному существу: «В душе индивида посторонний человек как образец для подража-

ния, как объект, как помощник и как противник никогда не исчезает из поля зрения, и поэтому индивидуальная психология изначально является и социальной психологией с учетом этого дополнительного значения».

На самом деле, Фрейд был интерперсонально ориентированным психотерапевтом с самого первого дня, когда он открыл свой кабинет для лечения людей с невротическими проблемами в 1886 г.

Фрейд начинал как методолог и минималист в теории: ему показалось странным, что истории болезни звучат как короткие рассказы, хотя это получалось само собой, и он объяснял это характером клинического материала. Метод Фрейда был межличностным и практичным с самого начала пути: он был основан на разговоре или диалоге с пациентами и использовал свободные ассоциации в качестве техники для выяснения бессознательных связей между собеседниками. Только после этого Фрейд приступил к развитию своей метапсихологии, или теоретической надстройки, имея в виду которую, он писал в 1914 г. о том, что теории «не могут быть основой науки, на которой все покоится; только одно наблюдение. Они не основание, но верхняя часть всей конструкции и могут быть заменены и отброшены, не повреждая ее».

Традиция психоанализа состояла в том, чтобы сосредоточить внимание на личности, лечить только личность и философствовать о личности. Не было никакого упоминания о групповой терапии. Среди психоаналитиков существует

лишь одно исключение – Уилфред Рупрехт Бион, по преимуществу групповой терапевт, которым он стал, начиная с его опубликованной в британском медицинском журнале *Lancet* статьи 1943 г. «Внутригрупповая напряженность в терапии», статьи 1948 г. «Опыт в группах» и последующих. Бион был вдохновителем расширяющегося применения нового подхода в терапии: сочетания индивидуальной психоаналитической психотерапии с групповой. В США групповая терапия, впервые осуществленная Самюэлем Славсоном в 1940-х годах, теперь является здесь признанной профессией, организационно выстроенной вокруг Американской ассоциации групповой психотерапии с институтом членства, с сертификацией и ежегодными конференциями. Психодрама, внедренная в США Якобом Морено, также может рассматриваться как разновидность групповой терапии.

Поздравляю Екатерину Белокоскову-Михайлову с публикацией данной книги. Она показала себя как успешный коуч и консультант бизнес-групп и руководителей, и ее книга станет полезным руководством как для начинающих, так и для опытных специалистов в этой области.

Генри Цви Лотан

доктор медицины, профессор Медицинской школы при Нью-Йоркском университете, член Международной психоаналитической ассоциации (ИПА) и Американской академии психоанализа, Нью-Йорк

Благодарности

Более двадцати лет назад мой интерес к психоанализу поддержала Элина Потемкина. Ее доброжелательное, мягкое разворачивание меня в сторону новой профессии и сопровождение в начале пути помогли преодолеть сомнения.

Семинары и супервизии Харольда Стерна познакомили меня со школой современного психоанализа Хаймана Спотница. Харольд с готовностью и по-дружески откликнулся на мои приглашения преподавать в Москве, научил меня работать с группами, особенно с конфликтными ситуациями в группах. Увидев мой интерес к психоанализу бизнеса, он порекомендовал мне узнать больше про ISPSO, международное профессиональное сообщество в этой сфере.

Салли Генри была одним из моих постоянных супервизоров. Ее опыт пребывания в разных группах с Луисом Ормонтом, постоянная открытость к новому опыту и признанию собственного несовершенства являются для меня примером. Среди талантливых преподавателей нью-йоркского Центра исследования групп мне хочется отметить Элис Браун и особенно ее лекции по работе с агрессией.

Кейс коучинга группы «Металлика» с Филом Тоулом вдохновил меня на работу с представителями творческих профессий. Интеллигентный, вдумчивый и проницательный Фил помогал искать свой стиль в работе с людьми.

Несмотря на свой образ сдержанного классического психоаналитика из IPA, Генри Лотан проводил со мной сессии по телефону в те времена, когда еще не было распространенных сейчас систем видеосвязи. Однажды Генри удивил меня, рассказав во время сеанса свой сон. Гибкость его подходов и инсайты, полученные во время нашей работы, повлияли на мою открытость в работе с клиентами.

Отдельная благодарность моим коллегам по ISPSO – Кеннету Айзольду, Барбаре Айзольд, Дереку Рафаелли, Буркаду Сиверсу, Роуз Мерски, Сюзан Лонг, которые оказали влияние на мою работу с организациями, а также любезно откликнулись на приглашения провести мастер-классы в Москве в рамках различных организаций.

В процессе командных встреч Института психодинамического коучинга менялись мои взгляды на лидерскую позицию и появлялись новые ценные идеи. С Марией Шумихиной, Олегом Ли, Екатериной Дударевой, Сергеем Чучмаевым, Мариной Осинцевой, Андреем Михайловым мы учились давать и выдерживать честную обратную связь, находить опору в периоды неопределенности, строить длительные отношения.

Международная ассоциация психоанализа бизнеса и организаций (МАПБО) занимает особенное место в моей жизни. Участие в этом проекте предоставило мне профессиональную площадку для свободного обмена опытом с коллегами.

Алексей Волохов выступил партнером в ряде совместных

проектов, помогая находить верные интонации в работе с корпоративными клиентами.

Огромное спасибо всем преподавателям и коллегам из Института психиатрии, психологии и психоанализа им. Уильяма Алансона Уайта, которые увлеченно рассказывали об интерперсональном направлении в психоанализе, а именно: Шерон Кофман, Марии Нардон, Антону Харту и многим другим.

Сергей Алхутов оказал неоценимую помощь в редактировании текста, беспристрастно оценивая каждую главу, задавая неудобные вопросы, добавляя новые оттенки в материал книги перед публикацией.

Отдельные слова благодарности моей семье, моему близкому окружению.

Я не называю своих клиентов, но я благодарю каждого, с кем наши пути пересекались в индивидуальном, групповом или супервизионном формате. Самый ценный вклад – ваш.

Введение

Уважаемый читатель!

Книга «Психоанализ бизнеса» впервые была издана в 2017 г. небольшим тиражом. В ней в обобщенном виде представлены материалы моих лекций на темы психоанализа организаций, групповой динамики и психодинамических подходов в коучинге. В новом издании добавлены главы о психодинамическом коучинге с подробным разбором истории коучинга группы «Металлика», а также глава о работе психоаналитиков в сети.

Психодинамическую модель, описанную в этой книге, можно с успехом применять в работе в разных сферах. В первую очередь мы будем говорить о бизнесе, но эта модель применима и в работе со школами, институтами, спортивными, медицинскими, религиозными и многими другими организациями. Книга может быть полезна студентам факультетов психологии, менеджмента, культурологии, философии, антропологии, а также коучам, бизнес-консультантам, специалистам в области коммуникаций, политологам и руководителям и менеджерам различных уровней.

Что же связывает такие разные сферы, как психоанализ и бизнес? Гарри Левинсону приписывают следующую цитату: «Если вы не знаете, что, занимаясь коучингом или бизнес-консультированием, вы вступаете в терапевтические от-

ношения, значит вы занимаетесь ерундой» (из выступления д-ра Шелли Речиньелло в 2016 г. на конференции ISP-SO в Гранаде).

Что общего между бессознательным и прибылью? Какое значение имеет разочарование в рациональности? Как влияют неосознаваемые чувства на развитие любого дела и его успех? Для начала давайте вспомним, что основатель психоанализа З. Фрейд наряду с клиническими работами дал подробное объяснение психическим механизмам функционирования таких организаций, как церковь и армия. В современном контексте мы могли бы рассмотреть эти организации как бизнес-структуры со своими целями и задачами, моделями лидерства, статьями расходов и доходов, зонами риска. С момента своего появления сам психоанализ прошел через несколько стадий развития своих институтов, которые имели и имеют разную степень прибыльности и эффективности. Далеко не последнюю роль в том, что происходило с этими институтами, играли групповые процессы. В одном из своих недавних выступлений на конгрессе в Риме президент Международной психоаналитической ассоциации отметил, что все больше внимания в рамках этой структуры обращается на групповой процесс. Групповые процессы сопровождали всю историю борьбы Фрейда за чистоту психоанализа. Пол Розен в работе «Фрейд и его последователи» замечает: «Всё начиналось с Фрейда и его собственной группы единомышленников. Пройдя через серию расколов, недопо-

нимания и серьезной конфронтации с коллегами-мужчинами, Фрейд на старости лет окружил себя женщинами-единомышленниками». История психоанализа может многое рассказать о поведении и мотивации его лидеров, о том, как менялось отношение к коллегам-женщинам и коллегам-гомосексуалистам, и о том, какие ошибки совершались и совершаются на пути к успешному профессиональному сообществу.

Фрейд был сторонником того, чтобы в психоанализ приходило как можно больше специалистов из разных областей знания. В работе «Тотем и табу» 1912 г. он пишет о себе как авторе психоанализа: «Автор находится в положении мальчика, который нашел в лесу гнездо хороших грибов и прекрасных ягод и созывает своих спутников раньше, чем сам сорвал все, потому что видит, что не в состоянии справиться с обилием найденного». Фрейд боялся, что психоанализ пойдет по медицинскому пути. Как отмечал Розен, «Фрейд был крайне враждебно настроен по отношению к медицинской профессии и считал, что другие области знаний, отличные от медицины, смогут быть подходящими отправными пунктами исследования для честолюбивых аналитиков. Психоанализу противостоит не психиатрия, а психиатры».

Стремясь защитить и развить идеи психоанализа, психоаналитические институты часто, в силу догматизма и ригидности, серьезно ограничивали его развитие. Вот как описывает ситуацию в США Кен Айзольд: «Если после Второй ми-

ровой войны психоанализ был доминирующим направлением в психотерапии, то в 60-е годы начинается кризис. Психиатры, уставшие от догматичной категоричности своих психоаналитически ориентированных коллег, стали искать и развивать короткие поведенческие методы лечения, а также обратились к помощи лекарств... Если в 60-е годы свой подход описывали как психодинамический 40 % клинических психологов, то через 50 лет – только 20 %». Снижение популярности психоанализа привело к тому, что психоанализ становится мало представленным за пределами узкоспециализированных журналов (по данным журнала «Американский психолог» 1999 г). Обзоры показывают, что психоаналитики редко имеют в анализе больше чем одного или двух пациентов (терапия – 4 и более раз в неделю). Своими коллегами – психиатрами, психологами, социальными работниками – психоаналитики описывались как «пассивные», «интеллектуализирующие», «невовлеченные», «авторитарные». Профессиональные психоаналитические организации на Западе столкнулись лицом к лицу с проблемой старения своих членов и резким снижением количества кандидатов. Обучающие институты и сами психоаналитики не хотели меняться, их политика часто являлась стенами, защищающими их от внешнего мира.

Те же из них, кто не побоялся выглянуть за эти стены, рискнуть, встать со своих насиженных кресел, покинуть уютные психоаналитические кабинеты и выйти в обычный мир,

обнаружили, что им есть что предложить миру. Уникальные теоретические наработки психоанализа и методы исследования бессознательного пригодились в мире бизнеса и экономики. Столкнувшись с дилеммами лидерства, пройдя через быстрые и эффективные до определенного предела когнитивные и поведенческие коуч-сессии и тренинги, руководители и сами тренеры увидели всю сложность бессознательной мотивации и столкнулись с феноменом сопротивления изменениям. Именно поэтому многие бизнес-школы имеют сейчас в своем штате преподавателей с психоаналитической подготовкой. Базовой концепцией для психоаналитической работы с бизнесом служит Тавистокская модель – по названию Института человеческих отношений в Тавистоке (Великобритания), где она была разработана. Эта модель опирается на работы У Биона, Х. Бриджера, Э. Триста, М. Балинта, Д. Армстронга и др. В частности, концепция двойной задачи Бриджера предполагает, что лидер должен иметь своего рода бинокулярное зрение. С одной стороны, он внимателен к целям и задачам бизнеса, с другой стороны, он наблюдает за групповыми процессами и уровнем тревоги в организации. Подробнее об этих и других современных методах работы с руководителями речь пойдет в главах «Психодинамические методы исследования организаций» и «Лидеры и индустрия лидерства».

Как отмечает В. Медведев в статье «Прикладной психоанализ – глобальная миссия и российская судьба», после

Первой мировой войны возник запрос на «социальную терапию» целого поколения людей, потерявших иллюзии имперского величия, мучительно переживавших шок военного поражения и распада традиционного жизненного уклада. Аналогичным образом новый (а в начале XX в., наряду с Австрией, Германией и Швейцарией, Россия уже была признанным центром развития психоанализа) всплеск интереса к психоанализу возник у нас после развала СССР в 1990-е годы, и сейчас можно говорить о постоянном векторе возрастания популярности психоанализа (как клинического, так и прикладного) в нашей стране. Не останавливаясь сейчас на некоторой специфике российского бизнеса, важно отметить, что многие из описанных методик работы вполне приложимы к российским реалиям. Работа (так же, как и учеба) в любом коллективе запускает у человека мощные регрессивные тенденции и задействует механизм переноса. Современный руководитель может научиться видеть и понимать эти процессы, оценивать масштабы влияния этих явлений на коллектив сотрудников, который всегда, по сути, является группой со своей групповой динамикой. Методы психодинамической работы с организациями помогают вынести на поверхность эту скрытую динамику и увидеть, как она помогает или препятствует эффективной деятельности и достижению целей. Они показывают нам то, что на определенном уровне мы знали, но ранее не могли использовать. Такие разделы книги, как техника работы с конфликтами, агрессией и сопротивле-

нием, раздел об особенностях формирования организационного Эго-идеала, корпоративной культуры и межкультурного взаимодействия будут интересны разным специалистам.

Микроклимат конкретной организации влияет на то, как она воспринимается ее членами, влияет на их чувства, поведение и эффективность. Аластар Бэйн выделяет следующие особенности современного бизнеса, которые делают актуальными психоаналитические исследования для организаций:

1. Множество организаций переживают состояние турбулентности из-за постоянно происходящих и неконтролируемых изменений.

2. Защитные механизмы, базовые допущения и коллективные защиты играют все более важную роль для выживания индивидуумов в организациях в непредсказуемых условиях современного бизнеса.

3. Многие организации утратили представления о своей первоначальной миссии.

4. Потеря миссии и высшей цели и замена ее в большинстве случаев единственной целью накопления и приумножения денежного капитала приводит к тому, что изначальные роли членов организации меняются и превращаются в искаженные отношения «потребитель-ресурс».

5. В большинстве организаций отсутствует пространство для рефлексии, а это означает, что отсутствует пространство для вопросов, сомнений, осознания и проживания, что,

в свою очередь, негативно сказывается на любой деятельности, за исключением механического выполнения простых действий (Bain, 1994).

Если говорить об истории этого направления в России, то начиная с 2000 г., в Москве, в Институте клинического и прикладного психоанализа преподавался курс «Психоанализ организаций». В рамках этого курса обсуждались практические случаи участия в бизнес-процессах специалистов с психоаналитической подготовкой. В период с 2002 по 2006 гг. Х. Стерн (США) провел несколько семинаров и лекций в Москве и Кисловодске по теме «Психоаналитический коучинг». Именно Стерн в 2004 г. познакомил российских специалистов с профессиональным сообществом International Society for the Psychoanalytical Study of Organizations (ISPSO) – Международным обществом по психоаналитическому изучению организаций, которое занимается исследованиями в области психоанализа бизнеса. Среди основателей организации признанные лидеры в этой области Абрахам Залезник, Гарри Левинсон, Манфред Кетс де Вриес. Начиная с 2005 г., семинары членов ISPSO стали неотъемлемой частью различных образовательных программ в Москве. Теме психоаналитической работы с бизнесом были посвящены семинары членов ISPSO Кена Айзольда (США), 2006; Марлен Сперо (Великобритания), 2005; Ховарда Шварца (США), 2006; Буркарда Сиверса (Германия),

2013; Роуз Мерски (Германия), 2013; Сьюзан Лонг (Австралия), 2014; Дерек Рафаэлли (Великобритания), 2015; Ларри Хиршхорна (США), 2014; Томаса Хофмана (США), 2014; Паулы Кристиан-Клайгер (США), 2015; а также представителя Тавистокской традиции – Саймона Такера (Великобритания).

7—9 марта 2003 г. в Новосибирске состоялась «Первая российская научно-практическая конференция по прикладному психоанализу», на которой была образована Всероссийская ассоциация прикладного психоанализа (ВАПП). Эта ассоциация ставила своей целью развитие психоаналитических подходов к обществу, организациям, бизнесу, искусству, а также анализ различных культурных феноменов. Было проведено несколько конференций с участием В. Медведева, С. Гусевой, Я. Дубейковской, Н. Власовой, И. Радченко, В. Барсукова, В. Кривочурова, О. Кривочуровой – тех специалистов, которые на тот момент активно работали в этом направлении. Много дискуссий было посвящено тому, должен ли специалист в области психоаналитического бизнес-консультирования иметь обязательный опыт личного психоанализа. В итоге в рамках ассоциации было принято решение, что такой опыт не является обязательным требованием для работы специалиста в этой сфере. Опыт зарубежных коллег говорит о том, что, имея хорошую теоретическую подготовку в области психоанализа, можно успешно консультировать организации, при этом выбор, проходить

личный анализ или нет, остается за специалистом.

В наше время программы и курсы, посвященные психоаналитическим концепциям в бизнес-консультировании, являются как составной частью обучения психоанализу, так и пунктами программ развития лидерских качеств. Например, концепция Института психодинамического коучинга¹ предполагает погружение в психодинамическую работу с группой, большой объем участия в процессуальных группах, как в долгосрочной перспективе на год, так и в краткосрочных интенсивных программах, а также разбор различной практики работы с группами, в том числе и в организациях. Появляются и новые профессиональные сообщества этого направления. Среди различных русскоязычных объединений хочется отметить Международную ассоциацию психоанализа бизнеса и организаций – МАПБО². Эта организация объединяет русскоязычных специалистов из РФ, Украины, Латвии, Канады.

Возрастает число научных работ, посвященных случаям психоаналитических исследований крупных организаций, таких как Volkswagen (Sievers, 2000), NASA, General Motors (Schwartz, 1990), а также исследований в некоммерческих организациях, тюрьмах, политических партиях и институтах (Sievers, 2007). Использование психоанализа при консультировании организаций имеет уникальные особен-

¹ URL: <http://www.IPDC.online>.

² URL: <http://www.sociopsy.com>.

ности, такие как глубинный подход к процессам, происходящим в организации, внимание к мягким элементам системы (человеческим отношениям), отсутствие заранее подготовленного экспертного решения по реорганизации бизнес-процессов.

Наша книга познакомит читателя с современными достижениями в области психоанализа организаций, покажет влияние бессознательных процессов на взаимоотношения в организации и на стиль принятия решений.

Глава 1

Психоанализ про общество

Масса легковерна и чрезвычайно легко поддается влиянию, она не критична, неправдоподобного для нее не существует. Она думает образами, порождающими друг друга ассоциативно, – как это бывает у отдельного человека, когда он свободно фантазирует, – не выверяющимися разумом на соответствие с действительностью. Чувства массы всегда просты и весьма гиперболичны. Масса, таким образом, не знает ни сомнений, ни неуверенности. Масса немедленно доходит до крайности, высказанное подозрение сразу же превращается у нее в непоколебимую уверенность, зерно антипатии – в дикую ненависть.

З. Фрейд.

Введение в психологию

В работе «Массовая психология и анализ человеческого „Я“» Фрейд ссылается на работу 1895 г. французского психолога и социолога Гюстава Лебона «Психология народов и масс». Лебон пишет о наследственности бессознательного, о сновидениях и мифах, где бессознательные содержания выражены в символической форме, о том, что сознательная личность теряется в толпе и на первый план выходит личность бессознательная, легко поддающаяся внуше-

нию. В толпе индивидуумы приобретают коллективную душу, исчезает чувство ответственности, появляется заражаемость и внушаемость.

С точки зрения психоанализа основой нашей цивилизации и культурного социального взаимодействия является подавление сексуальности. Такое подавление является, с одной стороны, значительным ограничением для человека и причиной формирования индивидуального невроза, а с другой стороны, фундаментом для социальных преобразований. Институты цивилизации, по мнению Фрейда, могут поддерживаться только с определенной долей принуждения. Фрейд писал: «Если у нескольких индивидов на месте Супер-Эго имеется одинаковый объект (в качестве модели-идеала или значимого примера), они идентифицируются друг с другом и у них возникают друг к другу нежные чувства». Чтобы группа существовала, ее члены должны ограничить собственный эгоизм и нарциссическое себялюбие. Группа, по Фрейду, строится на любовных (в широком смысле) связях, в основе которых находится энергия либидо ее членов. Фрейд описывает горизонтальные психологические связи между членами группы и вертикальные – с лидером: «Множество равных, которые могут друг с другом идентифицироваться, и единственный, их всех превосходящий, – вот ситуация, осуществленная в жизнеспособности масс». Механизм идентификации усиливает связь членов группы посредством их соотнесенности с лидером. Далее Фрейд переходит к описанию

амбивалентности или двойственности этих связей, ведь каждая продолжительная интимная эмоциональная связь содержит осадок враждебных чувств. Это связано с ранней амбивалентностью ребенка по отношению к фигурам власти в его жизни, родителям, бабушкам и дедушкам или няням. Ребенок одновременно испытывает потребность быть членом первой малой социальной группы под названием «семья» и в то же время сопротивляется первым прививкам культурности. Ребенок пробует первые формы протеста и проверяет рамки дозволенного.

Ссылаясь на Лебона, Фрейд уделяет внимание характерному для групповых процессов механизму регресса психической деятельности. В группе человек отступает на предыдущий уровень развития, свойственный детям или дикарям, к состоянию, когда желания и психические импульсы должны реализовываться мгновенно, без отсрочки удовольствия. Человек, находящийся в большой группе, характеризуется отсутствием самостоятельности и инициативы, однотипностью своих реакций с реакциями других людей, ослаблением интеллектуальной деятельности, безудержностью аффектов, стремлением к немедленной реализации импульсивных намерений.

Таким образом, теория лидерства классического психоанализа строится на иллюзии о верховном властелине, любящем всех равной любовью. Если лидер производит впечатление силы, то люди начинают проецировать свои ожида-

ния на такого лидера и испытывают потребность зависеть от такого лидера. «Масса – послушное стадо, которое не в силах жить без господина. У нее такая жажда подчинения, что она инстинктивно подчиняется каждому, кто назовет себя ее властелином. Хотя потребность массы соответствует стремлениям вождя, он в свою очередь должен соответствовать этой потребности своими личными качествами. Он должен сам глубоко верить (в идею), чтобы пробудить такую же веру в массу; он должен обладать сильной притягивающей волей, которую воспримет от него безвольная масса». Главным явлением массовой психологии Фрейд считает несвободу в массе отдельного человека.

Фрейд пишет, что военные неврозы, разложившие германскую армию, являются выражением протеста отдельного человека против роли, которая отводилась ему в армии... Паника в армии возникает, когда масса разлагается, аффективные связи не работают. Каждый человек начинает думать только лишь о себе самом. (Концепция «роли в организациях» будет подробно рассмотрена в главе 4.)

Многие из соратников Фрейда писали о социальной психологии. Всем известна концепция коллективного бессознательного К. Г. Юнга. Концепция комплекса неполноценности А. Адлера сейчас известна гораздо больше, чем большинство понятий современной психологии. Фрейд обвинял Адлера в том, что тот стал придавать особое значение воле к власти. По мнению Адлера, либидо не является сущ-

ностью невроза: «Сексуальная жизнь – это просто одна из сфер, в которой люди пытаются осуществить свою волю к власти и доминированию». Характер человека складывается под воздействием его «жизненного стиля», т. е. сложившейся в детстве системы целенаправленных стремлений, в которой реализуется потребность в достижении превосходства, самоутверждении как компенсации «комплекса неполноценности». Например, прославленный древнегреческий оратор Демосфен с детства страдал дефектом речи, а многие знаменитые полководцы, такие как Наполеон, Суворов – люди невысокого роста. Адлер считал, что большинству детей изначально присуще ощущение собственной неполноценности по сравнению со «всемогущими взрослыми», что ведет к формированию у ребенка комплекса неполноценности. Развитие личности, согласно воззрениям Адлера, зависит от того, каким образом этот комплекс будет компенсироваться, например, в патологических случаях человек может пытаться скомпенсировать свой комплекс неполноценности за счет стремления к власти над другими.

Э. Фромм ввел понятие «социального характера». Он описывает сущность процесса интроекции массами социальных властных структур, в том числе фашистского толка, результатом которой является удовольствие от подчинения. Фромм считает, что общество не дает личности реализовать себя. «Социальный характер» – это механизм, который позволяет личности выживать в обществе. Такая адаптация

происходит с искажением личности, в ущерб ей. Механизм формирования «социального характера» является репрессивным механизмом для человека, но стабилизирующим для социальной системы. Те, кто обладает властью, имеют возможность влиять на общество, формировать выгодный им «социальный характер».

Преподаватель теории психоанализа в Берлинском психоаналитическом институте Карен Хорни описывала женские психологические проблемы как результат подчиненного положения женщины в современном маскулинном обществе. «Психоанализ – творение мужского гения, и почти все, кто развивал его идеи, тоже были мужчинами... Из-за относительно малой роли мужчины в продолжении рода, он испытывает бессознательную зависть к женщине, отсюда желание обесценить женщину, причем эта зависть, если судить по интенсивности дискредитирующей тенденции, у мужчины гораздо сильнее женской „зависти к пенису“». Хорни считает, что женщина является постоянной угрозой мужскому самолюбию. С другой стороны, она развивает идеи Фрейда о женской психологии, например, о женской зависти к мужчинам и неудовлетворенности женской ролью. Комплекс маскулинности она считала результатом преимуществ мужчин в современном обществе. Таким образом, как Фромм, так и Хорни разрабатывали теоретические положения, касающиеся одной из сторон в оппозиции «масса – лидер».

Современная психоаналитическая работа в организации

во многом является работой с тревогой руководителей или сотрудников. Хорни описывала несколько защитных стратегий, помогающих человеку справиться с тревогой. Стандартные стратегии межличностных отношений – «к людям», «против людей», «от людей» – выражаются в одновременной потребности в подчинении, агрессии и тенденциях избегания. В сфере коммуникации в бизнесе мы говорим о соглашательстве, выражающемся в подчинении и зависимости, об агрессии (преобладание антагонистических установок) либо об уходе от конфликта или прояснения ситуации (механизмы избегания и изоляции).

В завершение важно упомянуть социальные идеи Франкфуртской школы психоанализа о том, что наша цивилизация основана на господстве и направлена против природы и человека. М. Хоркхаймер считает, что главная сложность для современного человека состоит в том, чтобы выстоять под натиском тоталитарных режимов и авторитарных методов давления на индивида. Переосмысляя истоки цивилизации, представители этой школы говорят о том, что европейская цивилизация основывается на принципе господства, а значит, направлена как против природы, так и против человека. По мнению Т. Адорно, Фрейд, описывая механизмы идентификации с агрессором, проиллюстрировал такой процесс, когда люди от души одобряют форму правления, направленную против их интересов. С точки зрения Адорно, это было пророчество о фашизме.

Таким образом, мы видим, что психоанализ внес важный вклад в развитие современных представлений об обществе, в частности в обсуждение оппозиции между лидером и массой, концепции власти и подчинения.

Следующая глава будет посвящена методам работы с группами в современном психоанализе и особенностям их применения в групповом коучинге при работе с организациями.

Глава 2

Психоанализ о группах

В психологической массе самое странное следующее: какого бы рода ни были составляющие ее индивиды, какими схожими или несхожими ни были бы их образ жизни, занятие, их характер и степень интеллигентности, но одним только фактом своего превращения в массу они приобретают коллективную душу, в силу которой они совсем иначе чувствуют, думают и поступают, чем каждый из них в отдельности чувствовал, думал и поступал бы. Есть идеи и чувства, которые проявляются или превращаются в действие только у индивидов, соединенных в массы. Психологическая масса есть провизорное существо, которое состоит из гетерогенных элементов, на мгновение соединившихся, точно так же, как клетки организма своим соединением создают новое существо с качествами совсем иными, чем качества отдельных клеток.

Гюстав Лебон

Значительная часть неинтегрированной и несублимированной агрессии выражается в групповых и организационных процессах. Если в организации, ориентированной на задачу, развиваются относительно хорошо структурированные групповые процессы, агрессия

направлена на процесс принятия решений, особенно, когда у людей, имеющих власть, проявляются качества лидера. Использование власти в жизни организации и учреждения является важным средством выражения агрессии в групповых процессах. Когда групповые процессы относительно не структурированы, агрессия проявляется открыто и интенсивно.

Отто Кернберг

Психоаналитическое исследование всегда держит в фокусе группу, которая сформировала человека, – родителей, первых воспитателей, братьев и сестер, общий семейный контекст. Участники группы, как правило, имеют множество различных целей, с которыми они приходят в группу, и которые могут не иметь ничего общего с первоочередными задачами группы. Это может быть что-то личное, например, стремление к миру или потребность во внимании. Эти роли управляются неосознанными потребностями, они призваны сбалансировать напряжение, снизить раздражительность и удовлетворить многие другие человеческие нужды, возникшие в результате неправильного семейного развития. Задачи индивидуальной, групповой терапии и консультирования бизнеса различаются, но между ними есть много общего. Их целью является достижение зрелого уровня коммуникации через анализ переноса и сопротивления и работу с бессознательными процессами.

Группы и организации существуют в рациональных и ир-

рациональных формах. Рациональная форма – это то, что принято относить к сеттингу, – место, правила, законы, а иррациональная – это бессознательные процессы в умах членов группы или организации. Групповой анализ и изучение социальных систем активно развиваются во второй половине XX в. Значительный теоретический вклад в развитие группового психоанализа в США связывают с работами Д. Л. Морено, С. Славсона, Х. Спотница, Л. Ормонта и И. Ялома, а в Великобритании – с именами З. Фулкса и У Биона.

Бион описал незрелые, ориентированные на фантазию модальности функционирования группы, такие как зависимость, борьба/бегство, образование пар, – в противовес модальности рабочей группы. Рабочая группа в его понимании успешно тестирует реальность и фокусируется на выполнении задачи. Если группа не справляется с задачей, ее участники регрессируют. Регрессия в группе обсуждалась в первой главе в связи с работами Фрейда. Бион также опирается на эту концепцию. Он использует идеи М. Кляйн и применяет их к группам, считая, что в группе происходит регрессия к ранним стадиям. В такие моменты усиливается тревога участников группы и включаются примитивные защиты, такие как проективная идентификация и расщепление. Групповая регрессия препятствует символизации и вербальной коммуникации в группе. Неприязнь к реальности способна развернуть инстинктивную групповую агрессию на саму группу, расстраивая тем самым функции восприятия, в

результате чего объективная внешняя реальность не может восприниматься адекватным образом. При этом группа, по сути, не является рабочей и уходит в бессознательное функционирование в одной из трех незрелых модальностей (базовых допущений).

Модальность зависимости предполагает, что у членов группы есть ожидания поддержки от лидера группы, сходные с теми, что даются в детстве родителями. Группы, подвластные допущению о зависимости, ищут сильного харизматичного лидера.

Функционирование группы в режиме «борьба/бегство» предполагает тенденцию делить мир на друзей и врагов. Реакция борьбы выражается в агрессии против самих себя, против коллег – злость, ревность, соперничество, устранение, бойкотирование, борьба за позиции внутри группы и привилегированные отношения с авторитетными другими или против самой власти. Реакции бегства выражаются в отказе от участия в процессе, избегании других, прогулах. Люди, реагирующие бегством, не берут ответственность на себя, вина и ответственность у них – всегда на другом.

Такая психологическая защита, как символическое «образование пары», предполагает составление пары с другим участником или с группой в целом. В основе этой модальности лежит фантазия, что созидание может произойти только в паре из двух человек. О. Кенберг и Дж. Тронсон в статье «Регрессия в группе» пишут: «Группа „борьба/бегство“ объ-

единяется против того, что смутно ощущается как „внешний враг“. Эта группа предполагает, что лидер будет направлять сражение против такого врага и защищать группу от внутренних раздоров. Группа, однако, не выносит никакой оппозиции к основной „идеологии“, разделяемой большинством членов, и легко раскалывается на подгруппы, сражающиеся друг с другом. Часто одна подгруппа раболепствует перед идеализируемым лидером, а другая атакует ее или отступает перед ней... В зависимых группах преобладают раздробленность, ожидание агрессии, проективные идентификации; и поиски опеки и зависимости в группе „борьба/бегство“ выражаются конфликтами вокруг агрессивного контроля с их подозрительностью, драками и страхом уничтожения. Тенденция к группированию „в пары“ (не обязательно гетеросексуальные) символизирует надежду группы, что путем магического, сексуального объединения группа будет спасена от конфликтов, относящихся к моделям „борьба/бегство“ и „зависимость“».

Михаэль Балинт во время своих групповых исследовательских семинаров в Тавистокке, которые были чем-то средним между группой психоаналитического самопознания и психоаналитическим консилиумом, предлагал участникам проанализировать такие параметры, как степень своей предрасположенности к конфликтам, характер своих стандартных реакций. Целью этих встреч было выявление сущности конфликтных профессиональных межличностных отноше-

ний. Членами группы были представители одной профессии, которые работали в одном учреждении – больнице. Балинт сделал очень важный первый шаг к психоаналитическому исследованию групповых процессов в организации.

В американском пространстве психотерапевтической работы с группами огромной популярностью пользуются идеи школы современного психоанализа Хаймана Спотница. Этот автор в качестве предпочтительного лечения психоневрозов рекомендует сочетание индивидуальной и групповой психотерапии, которое лучше одной лишь индивидуальной терапии. По его мнению, групповой опыт пробуждает конфликты, которые пациент пережил в возрасте от 3 до 6 лет: «Неподобающие установки и поведение, которые ситуация в группе выставляет на плодотворное обозрение и интерпретацию, могут лишь бледно проявляться за целые годы индивидуальной терапии». Группа – это второй шанс пережить детство в семье, но в то же время это и новая семья, где можно научиться более зрелым способам коммуникации. Спотниц отмечает, что в группе мы сталкиваемся с постоянно меняющимися интенсивными эмоциональными процессами. Задача терапевта помочь участникам понять, что есть такая вещь, как сопротивление свободному выражению себя. Он пишет: «Удивительно, сколько существует людей, которые не позволяют себе чувствовать злость, когда испытывают ее, и выражать враждебные импульсы в цивилизованной манере, вербально... Многие находят для себя трудным повысить голос,

когда необходимо выразить гнев, и понизить его, когда нужно взять выражение гнева под контроль».

Поскольку работа с сопротивлением в группе является важной частью психоаналитического подхода школы Спотница, необходимо уделить этой концепции больше внимания. Работа с сопротивлением в группе отличается от работы с «сопротивлением» в аналитической индивидуальной терапии. Сопротивления каждого из участников группы различны, но есть естественная тенденция каждого члена группы работать с сопротивлением другого и, таким образом, делать его более осознанным. Сопротивление – это парадоксальный феномен, выражающийся в том, что человек, желавший разобраться в своих проблемах, внезапно чинит всяческие препятствия процессу осознания и изменений.

Одна из задач группового терапевта – привлечь к сотрудничеству участников группы для работы с сопротивлением других участников в конструктивной манере. При этом проблема самоанализа и самоконтроля стоит для группового терапевта более остро, чем в индивидуальной терапии. В качестве метода проработки сопротивления Луис Ормонт предлагал членам группы заняться прогнозированием. Он побуждал участников группы рассказать о возможных результатах поведения кого-либо из них. Другой вариант работы с сопротивлением – это обсуждение тайного желания, которое лежит в основе сопротивления. Можно задать членам группы вопрос: чего данный участник группы в действительности-

сти добивается?

Обычно сопротивление придает чувство облегчения, оно позволяет поддержать статус-кво, т. е. уже устоявшееся и привычное положение дел. Сопротивление является бессознательным феноменом и позволяет не идти на риски в процессе самопознания, таким образом, наше Эго регулирует уровень стресса. Человек может сопротивляться критике, которую он иррационально воспринимает как угрозу. Групповой анализ провоцирует самые разнообразные формы сопротивления и делает это быстро. Современный психоанализ говорит, что, для того чтобы люди могли освободиться от потребности сопротивляться сказанному другими, им нужно научиться видеть, как они блокируют болезненно воспринимаемую информацию, как они делают это привычным образом. Более того, они должны увидеть, как это происходит, не один раз, а многократно. Они должны увидеть, как проявляются их сопротивления, столько раз, чтобы этого было достаточно для осознания сопротивления.

Перейдем к концепции переноса в современном психоанализе. Спотниц, ссылаясь на Фрейда, пишет следующее: «Известно, что анализ переноса является центральным аспектом техники психоанализа. Для Фрейда перенос и сопротивление были наблюдаемыми феноменами, а не концептуальными измышлениями. Он писал в 1914 году: „Теория психоанализа представляет собой попытку объяснить два поразительных и неожиданных явления, которые можно

наблюдать каждый раз, когда мы пытаемся отследить путь возникновения симптомов невроза в прошлом пациента: явления переноса и сопротивления... Каждый, кто обсуждает другие аспекты проблемы, не принимая во внимание эти две гипотезы, вряд ли сможет избежать кары за незаконное присвоение чужой собственности, которое он совершил, выдавая себя за другое лицо, если он продолжает называть себя психоаналитиком».

Другая яркая фигура в современном групповом психоанализе – Луис Ормонт. Исследуя структуру переноса, он отмечает, что все люди на протяжении жизни несут в себе образы матери, отца и других значимых фигур. У каждого объекта, или интроекта, есть недописанный сценарий. И каждый из этих сценариев в большей или меньшей степени постоянно ищет случая завершиться и привести остановленную драму к финалу. Пытаясь дописать этот сценарий, люди рисуют свои интроекты на любых доступных фигурах – учителей, работодателей, коллег. Затем они реагируют на эти картинки, словно на настоящие фигуры. Оказавшись в обстановке группы, они автоматически разыгрывают тот же сценарий с участниками группы и с терапевтом.

Техника построения мостиков между участниками группы – метод, с помощью которого Ормонт рекомендует вызывать членов группы на эмоционально значимую для них беседу, чтобы сформировать эмоциональные связи. Когда мы строим мостики, мы не преследуем целью анализ: мы стре-

мимся вовлечь людей в общение друг с другом, чтобы создать из группы единое целое. В групповой терапии человеку чаще всего задаются открытые вопросы, касающиеся его представлений о том, что чувствует другой участник группы или сам человек. Также хорошим приемом, который использует ведущий группы, является вопрос участнику группы о взаимодействии между двумя другими членами группы. С одной стороны, задачей лидера является обеспечение психологической безопасности участников группы, но с другой стороны, важна коммуникация, способствующая их эмоциональному взрослению. Содержание коммуникации не так важно по сравнению с эмоциональным посланием, которое стоит за словами. Например, участница группы спрашивает: «Я что, правда похожа на строгую учительницу?» За этими словами есть эмоциональное послание участникам группы: я готова выдерживать разговор об этом, я вверяю себя вам, доверяю вам, приглашаю вас на диалог.

Основная техника психоанализа – это интерпретация. Психоаналитик разъясняет клиенту значение его поведения или переживаний, объясняет возможные истоки проблем. При этом психоаналитик апеллирует к взрослому наблюдающему Эго клиента, т. е. к сознанию, интеллекту. Однако школа современного психоанализа отказалась от интерпретации как основного инструмента терапии. Нарциссические и пограничные пациенты воспринимают интерпретацию как критику, как ранящую коммуникацию. Вместо это-

го аналитиками школы Спотница используются присоединение, отражение (отзеркаливание), объект-ориентированные вопросы и эмоциональная коммуникация. В результате таких интервенций разрешаются сопротивления и укрепляется Эго, что дает возможность роста. Интервенция «присоединения» используется, когда ведущий группы стремится защитить Эго пациента от нарциссической травмы, которая могла бы сопровождать интерпретацию бессознательной мотивации. Обращение с каждым сопротивлением как с проявлением слабости (слабого) Эго защищает Эго от дальнейшего регресса и делает группу «контейнером» и поддерживающим окружением (Winnicott, 1965). Эго пациента начинает осуществлять больше контроля над групповой ситуацией, и результатом является прогрессивно разворачивающаяся коммуникация. Ялом (1970) пишет, что главное для пациента в группе не конфронтация, объяснение или интерпретация, а скорее, процесс или контексты, в которых они происходят.

На группе обычно скучно тому, кто не говорит о себе. Никто не говорит «я скучен», обычно говорят «они скучные». Участники, не вовлеченные в группу, часто инфантильны, пассивны и имеют много «детских» ожиданий. Возможно, их Супер-Эго мешает им выражать свои чувства. С другой стороны, когда кто-то нападает на такого молчащего участника, можно спросить: «Минуточку, кое-что не очень понятно. Вы хотите ему помочь или навредить? Вы хотите, чтобы он был

другим? А как это поможет вам?» Так же, как индивидуальная психоаналитическая сессия, хорошая групповая сессия характеризуется разговором на пять тем: недавние воспоминания, воспоминания давнего времени, секс и сексуальные фантазии, сны и мечты, мысли и чувства по отношению к ведущему группы и остальным участникам группы. Более подробно эти техники работы с группой будут рассмотрены в главе 8.

Рассмотрим особенности краткосрочной фокусированной психоаналитической терапии, которая является мостиком от психоанализа к глубинному коучингу в бизнесе. В краткосрочной фокусированной терапии аналитик «фокусирует» внимание на ключевом текущем конфликте человека. Фокус – участок конфликтной области, переработка которого становится целью терапии. Он представляет собой доминирующую тенденцию развития конфликта. У Кирман в статье «Краткосрочная психотерапия» пишет, что толкование считается исчерпывающим в том случае, если терапевту удастся выявить аналогичные структуры в сфере «текущих отношений», в сфере «обстоятельств младенческой поры» и в сфере «обстоятельств переноса». Краткосрочная психотерапия занимается относительно «свежими» психодинамическими конфликтами, тормозящими или искажающими личностный рост клиента. В то время как долговременная психотерапия обращается к прошлому пациента, краткосрочная терапия целиком полагается на те конфликты, которые

стали критичными для жизни пациента именно сейчас. При этом краткосрочная психодинамическая терапия опирается на способности самого пациента к применению навыков, полученных в психотерапии, в повседневной жизни.

Большое значение для успешности краткосрочной психотерапии имеет некоторое «мягкое игнорирование». Его суть состоит в том, что в ходе краткосрочной терапии выявляются многие области, которые вызывают психодинамический интерес, однако терапевт сосредоточивает все свое внимание исключительно на главном очаге, игнорируя все прочее без комментариев. Это игнорирование успешно используется в коучинге, так как временные рамки коучинговой работы в организациях близки к краткосрочной терапии. Динамика краткосрочной психодинамической терапии включает в себя следующие фазы и возникающие на них проблемы. В самом начале пациент обычно испытывает прилив магических ожиданий, связанных с фигурой психотерапевта, поэтому на протяжении этой фазы терапевт должен быть сдержан в своих комментариях. При подходе к средней стадии курса пациент может расширить свои ассоциации за рамки фокального конфликта. Вопрос удержания конфликтного очага в центре внимания или его расширения решается в этом случае терапевтом исходя из того, хочет ли он, чтобы краткосрочная терапия оставалась краткосрочной, или нет. Решающее значение в краткосрочной терапии имеют готовность пациента приступить к целенаправленному анализу конфликта,

высокая степень мотивации и способность к позитивной реакции на исследование и толкование. Краткий курс психодинамической терапии призван внести поведенческие изменения, связанные с проработкой какой-либо определенной области внутреннего конфликта. Человек должен иметь высокую мотивацию к изменениям, положительным признаком является хорошая реакция на пробную интерпретацию. По поводу продолжительности работы в краткосрочной терапии Кирман отмечает: «В литературе по краткосрочной психотерапии существует единодушное мнение, что краткосрочная психодинамическая терапия обычно должна ограничиваться 6—20 сессиями, при обычном проведении одной сессии в неделю. Однако в некоторых случаях может потребоваться до 40 сессий. Если психотерапевт превышает это число, то он должен перейти к долгосрочному курсу. Заметим, что продолжительность психотерапии сильно зависит от поддержания направленности на фокус, поэтому, когда количество сессий переходит отметку 20, терапевт должен осознавать, что он вторгается в более широкий анализ личности и теряет эту направленность».

В конце краткосрочного лечения может стать заметной тема переноса, появляется возможность интерпретировать перенос в прямой, поддерживающей и эмпатической манере, что выкристаллизует главный конфликт в том его виде, в котором он проявился в прошлом и живет в настоящем. Окончание лечения требует анализа переживаний па-

циента, связанных с утратой своего объекта переноса (и реального психотерапевта). Во время краткосрочной терапии в группе ведущий должен одновременно следить за состоянием каждого участника и группы в целом. Терапевт более активен в краткосрочной терапии, в такой терапии не поощряется агрессия или враждебность членов группы. Наоборот, на ранних стадиях развития группы поощряется позитивный стиль межличностного общения, создается нужный терапевтический климат. Регрессия не поощряется, анализируются симптомы «здесь и сейчас», а не их происхождение и причины. Ведущий группы поощряет нарциссический перенос между участниками – положительный и идеализирующий, он оказывает немедленное и очень сильное воздействие. Многие группы взаимопомощи типа «Анонимных алкоголиков» оказываются эффективнее формального психоанализа именно потому, что у их участников сильный нарциссический перенос друг на друга.

Одним из преимуществ групповой терапии является прозрачность. Основная часть работы в группе строится по следующему принципу: «Смотри, когда ты поступаешь так-то, люди реагируют таким-то образом, и ты получаешь в ответ то-то; если хочешь получать другое, попробуй поступать иначе». Кроме того, группа реалистична. В индивидуальной терапии человек общается со специалистом. Этот специалист в определенном смысле создает клиенту зону комфорта. Группа значительно ближе к повседневной реально-

сти человека, чем индивидуальный контакт терапевта и клиента. Все участники группы – люди, не получившие специального образования и не обязанные относиться друг к другу каким-то особым образом. Разумеется, есть и обратная сторона: взаимодействие в группе может быть не очень комфортным и даже в некоторые моменты болезненным. Эмоциональные затраты здесь гораздо больше, чем в индивидуальной терапии, потому и эффект достигается быстрее. Кроме того, участник получает пользу от группы, даже если молчит или помогает другим участникам решать их проблемы. Он перенимает чужой опыт, делится опытом сам, что повышает его самооценку. Он учится у других конструктивным способам общения.

Глава 3

Социоанализ

В русскоязычной литературе термин социоанализ используется в разных значениях. Социоаналитическая теория личности – это взгляд на человеческую природу, который сочетает в себе идеи Дарвина о человеческой эволюции, идеи Фрейда о бессознательной мотивации и идеи о динамике социального взаимодействия Джорджа Герберта Мида и Роберта Хогана. Связь человека с другими людьми и группой формирует личность, и как существо социальное человек на глубоком уровне нуждается в общении и принятии. Хоган особое внимание уделяет теме иерархии и статуса, он считает, что иерархия статусов есть в любой группе, люди боятся потерять статус, так как он открывает возможности изменить качество жизни.

Другое значение термина «социоанализ» связано с работами известного социолога Пьера Бурдьё. В 2001 г. выходит альманах российско-французского центра социологии и философии института социологии РАН под названием «Социоанализ Пьера Бурдьё». Бурдьё исследовал темы власти, политики, доминирования. Его однокурсником был Жак Деррида, а учителями Л. Альтюссер, Г. Башляр, М. Фуко. Как пишет Н. Шматко: «Однако наибольшее воздействие на кон-

цепцию П. Бурдьё прослеживается со стороны структурализма. Французский структурализм (К. Леви-Стросс, Р. Барт, Ж. Лакан, а также отчасти М. Фуко) никогда не был школой или группой единомышленников, но между его представителями на протяжении пятидесятих – шестидесятых годов, вплоть до 1968 г., существовала проблемная общность. К. Леви-Стросс – ключевая фигура французского структурализма – пытался использовать некоторые приемы лингвистического анализа для объективного познания неосознаваемых структур отношений культурной и ментальной жизни первобытных племен... Влияние К. Леви-Строса на П. Бурдьё было настолько сильным, что он даже предпринял попытку стать этнологом и занялся изучением феноменологии эмоциональной жизни. Он полагал соединить в своей работе философию, социологию и этнологию, предприняв исследование структур восприятия и ощущения времени в эмоциональном опыте на примере алжирских крестьян, эмигрировавших в большие французские города».

Современный социоанализ в более широком понимании и в психоаналитической перспективе является междисциплинарной областью знания, соединяющей психоанализ, психологию групп и организаций и теорию систем. На их стыке родилось и развивается направление консалтинга организаций, которое называется Тавистокской традицией, по названию Тавистокского института человеческих отношений, откуда она родом. Теория систем исследует свойства и динами-

ку различных объектов как комплексных систем, где каждая часть взаимодействует с другими частями и система как целое ведет себя определенным образом. Психоанализ изучает скрытые и вытесненные аспекты системы, индивидуальные или коллективные, и то, как эти спрятанные под поверхностью аспекты влияют на систему. Социальное бессознательное – это сеть мыслей, идей и чувств, которые создают систему такой, какая она есть или какой она могла бы быть. Различные методы консультационной работы с организациями помогают вынести на поверхность скрытую динамику взаимоотношений, увидеть, как она влияет на эффективность организации, помогает или препятствует ее деятельности. Эти методы помогают увидеть то, что на определенном уровне уже известно, но не является явным и никогда открыто не проговаривалось. Часто *тревога* внутри организации так сильна, что организация отдалается от своих целей.

Психоаналитик Абрахам Залезник, автор более 16 книг, в 1981 г. во время полета в Токио познакомился с Коносукэ Мацусита, основателем Matsushita Electric Industrial Company. Вскоре после этого Мацусита организовал кафедру психодинамики лидерства в Гарвардской школе бизнеса, которую Залезник возглавлял долгие годы. Залезник вместе с Гарри Левинсоном основал школу мысли, которая интегрировала изучение лидерства в организациях с психоанализом. Психоаналитический метод организационного консультирования базируется на психоаналитических теориях и исходит

из того, что многие сложности в организациях являются по своей природе бессознательными. Залезник изучал влияние роли лидера на способ локализации власти и формирование организационной идеологии как групповой защиты от возможных угроз стабильному функционированию организации.

Наиболее известна статья Залезника «Менеджеры и лидеры: чем они отличаются?». Эту тему он исследовал на протяжении всей своей научной карьеры. Он не разделял идеи, что есть лидерские компетенции. Скорее, он считал, что у лидеров были отличительные таланты, которые он описывал как различные формы «воображения», например, финансового воображения и воображения в маркетинге. Всемирно известный экономист Теодор Левитт находился под влиянием идей Залезника. Залезник исследовал тему злоупотребления властью в организациях, основываясь на биографических очерках таких исторических деятелей, как Эндрю Карнеги, Генри Форд, Коко Шанель и Джимми Хоффа. В своей классической статье «Управление разочарованием» он утверждал, что лидеры рождаются дважды, – второе рождение происходит в результате их разочарования во время основной карьеры. В рамках психоанализа Залезник опирался на традиции «Эго-психологии». Не нужно идеализировать лидеров, они рождаются в результате серьезного внутреннего конфликта и поиска компромисса. Они нашли способ выразить свои истинные желания в контексте трудного

выбора, где ресурсы ограничены.

Теория психологического контракта Г. Левинсона

Гарри Левинсону принадлежит идея о психологическом контракте в организации. Левинсон связал условия труда и удовлетворенность работой с эмоциональным здоровьем работника и изменил подход компаний к работникам. Левинсон – психолог, который помог изменить представление корпоративной Америки о рабочем месте, продемонстрировав связь между условиями труда и эмоциональным здоровьем. Он показал, как можно использовать психоаналитические теории и методы для мотивации сотрудников. Он был одним из первых психологов, постулировавших связь между подавленными карьерными устремлениями и депрессией. Одна из его идей состояла в том, что компании должны быть «обучающимися организациями», а их руководители – наставниками. Именно эта концепция десятилетиями позже трансформировалась в формат внутреннего коучинга внутри корпораций, повлияла на современные взгляды о лидерстве.

Изучая организационные конфликты, Левинсон писал о переносе и его влиянии на эффективность взаимоотношений между лидером и его последователями. Он выявил взаимосвязь между различными типами переноса у сотрудников в зависимости от типа личности лидера. Но важнейшей заслугой Левинсона является введение понятия «психологиче-

ского контракта» между работодателем и сотрудником, который включает в себя бессознательные аспекты восприятия сторонами друг друга и влияет на ожидания, поступки и принятие решений в организации. Он описал потребность человека в зависимости и опоре на лидера как на родительскую фигуру и опасность недооценки лидером этой потребности у своих сотрудников. Также в связи с темой психологического контракта Левинсон описывает варианты различной дистанции в отношениях лидер – подчиненный.

Понятие психологического контракта Левинсона подразумевает, что существует неписанный, постоянно действующий набор ожиданий у каждого члена организации. Ожидания сотрудника от компании и ожидания компании от сотрудника – это неявные, невысказанные, бессознательные установки, которые являются канвой взаимодействия в организации. Человек бессознательно выбирает организацию, которая поддерживает его психологические защиты, т. е. соответствует его представлению об Эго-идеале. Психологический контракт подсказывает ответы на два ключевых вопроса трудовых отношений, которые волнуют людей: «Чего я могу обоснованно ожидать от организации?», «Какой вклад и в каком объеме ожидается от меня взамен?» Человек, который ищет безопасности, никогда не пойдет в независимые продажи. Предприниматели не будут довольны сильно бюрократизированной системой управления. Ожидания организации и работника лежат гораздо глубже, чем манифест-

ное содержание уровня зарплаты, часов и условий работы или социального пакета. Кроме удовлетворения этих потребностей, сотрудники также ищут поддержки и удовлетворения глубочайших психологических потребностей. Люди надеются, что менеджмент поймет их амбиции, даже если эти амбиции в большинстве своем далеки от реальности. Определение психологического контракта Левинсона включает в себя сознательные и бессознательные аспекты инвестиций в то, что сотрудники делают в своих отношениях с организациями, в которых они работают. Концепция психологического контракта является полезным инструментом для понимания причин провала управления.

Левинсон считает важным сосредоточить внимание на трех доминирующих психологических проблемах, которые возникают, когда сотрудники обсуждают свои отношения в организации: зависимость, дистанция, изменения.

Дистанция власти – это степень психологического неравенства менеджера и подчиненного, степень желаемой и фактической зависимости. Когда дистанция власти мала, власть распределена между всеми сотрудниками организации. При слишком короткой дистанции смешиваются личное и рабочее, стираются границы. Короткая дистанция может быть функциональной; высокопродуктивные организации с короткой дистанцией власти сегодня воплощены в agile-подходе, это «бирюзовые» организации и группы равных – такие организации обсуждаются ниже, в главе 5.

Высокий индекс дистанции власти – это когда высшее руководство и рядовые сотрудники практически не пересекаются. В организационной культуре с высокой дистанцией власти подчиненные не склонны проявлять инициативу, высказывать свое мнение. Даже в критических ситуациях они не указывают руководителю на ошибки прямо. Некоторые исследователи (например, Эрин Маклафлин из университета Кабрини в штате Пенсильвания) считают высокую дистанцию власти тесно связанной с коррупцией. Тем не менее организации с такой дистанцией власти способны успешно функционировать. В качестве примеров такой функциональности можно привести Apple, Uber и Bank of America.

Дистанция власти может различаться даже внутри одной компании в зависимости от страны, в которой находится филиал этой компании. Устойчивость дистанции в национальной культуре обусловлена главным образом тем, как ее воспринимают подчиненные, принадлежащие к этой культуре. Введенный Гертом Хофстеде индекс дистанции власти колеблется по странам – так, для Австрии он составляет 11 (очень короткая дистанция), а для Малайзии – 104 (очень высокая дистанция). Индекс дистанции власти для России составляет 93.

Зависимость предполагает отношение к руководителю как к родительской фигуре. Руководители и менеджеры также зависят от лояльности сотрудников, от их внутреннего эмоционального состояния. Поэтому так много внимания

уделяется сейчас тестированию мотивации и подверженности стрессу у сотрудников. Зависимость в понимании Левинсона это не односторонний процесс, в организации как единой системе существует тонкая форма созависимости, которая касается всех вовлеченных в бизнес-процесс людей. Поэтому такое внимание в современном коучинге уделяется процессам взаимодействия между лидерами и сотрудниками. Учитывая индивидуальное поведение отдельных сотрудников, мы все же в первую очередь стремимся анализировать групповую динамику в коллективе. С другой стороны, нельзя оспаривать огромное влияние лидера на процессы взаимодействия в компании. Сотрудники зависят от стремлений лидера, его установок и стиля общения. Директивный лидер будет подбирать сотрудников, которые избегают риска. Сотрудники, в свою очередь, критикуя лидера, будут выбирать избегающие стратегии. Так формируются созависимые отношения.

С точки зрения Левинсона, созависимость в организации – это не что-то, что нужно диагностировать и чего нужно избегать. Скорее наоборот, это тонкая система сознательной и бессознательной сонастройки коллектива и лидера, являющаяся частью психологического контракта.

Отношение сотрудников и организации к изменениям – всегда часть психологического контракта. Это могут быть изменения в роли, в использовании навыков, например, переход от более пассивной к более агрессивной позиции. Это

могут быть также изменения места внутри компании или места расположения самой компании, изменение ответственности, личных жизненных целей сотрудника. Например, руководитель может принести в жертву вид квалификации, который есть у сотрудника, когда это знание становится менее важным для организации в данный момент времени. В периоды спада деятельности возможно, что компания будет продана или объединена с другой. Организация рассчитывает, что человек будет готов к изменениям. А менеджер (сотрудник), с другой стороны, неявно предполагает, что организация ничего не будет менять по отношению к нему без обсуждения с ним, не давая ему возможности осознать и понять предстоящие перемены. Менеджер надеется, что организация будет уважать его и даст ему возможность действовать в его собственных интересах. Любое изменение, с точки зрения Левинсона, включает в себя определенный психологический ущерб. Человек, чья работа требует значительной зрелости и управленческих навыков, теряет часть своей самооценки как ответственного взрослого, когда автоматизация делает этот навык и компетентность ненужными. Возможно, у него возникнут трудности переучивания и приобретения новых навыков, если он занимался совсем другим в течение нескольких лет. Изменения в назначениях на новые должности и перемещения означают, что он оставит своих близких друзей и знакомые сценарии. С этим связана боль потери, поэтому те, кто неоднократно перемещался по карьерной

лестнице, устанавливают защиты против этой боли. Например, карьера военных предполагает частые повторы разрывов отношений, которые каждый из них понимает и принимает. Глубокая и содержательная дружба, особенно с гражданскими соседями, избегается, потому что слишком больно терять, разрывать связи и начинать устанавливать новые. В процессе изменений всегда имеет место проигрыш, связанный с тем, что люди теряют что-то, во что они эмоционально вкладывались. Оставшись в одиночестве, чтобы справиться с потерей, человек чувствует, что психологический контракт был нарушен.

Изменения, связанные с психологическими потерями, редко происходят в одиночку. Перемены предъявляют новые требования к сотрудникам и к организациям. Эти требования связаны с адаптацией к новому, они воспринимаются как запрос со стороны, извне, и этот вызов, этот запрос входит в их жизнь одновременно с переживанием потери. Эти два обстоятельства – потери и нового запроса – давят на человека с противоположных сторон и составляют сущность трудностей изменения, его напряжения. Очень часто сотрудники предпенсионного возраста считают предъявление к ним новых требований нарушением психологического контракта.

Другой пример, когда успешная продавщица переводится в менеджеры по продажам, но не справляется с новым уровнем задач. Эта должность требует от нее новых админи-

стративных и рабочих навыков, которым она так и не научилась. Ее продвижение было основано на выдающихся рекордах продаж, которые достигались за счет способности убедить людей. На новом же месте от нее требуются способности для обеспечения условий, в которых успеха могут добиться другие.

Когда сотрудники и организация готовятся к изменениям вместе, их взаимная поддержка делает адаптацию менее напряженной. Потеря является менее болезненной, если переживается вместе. Психологический контракт предполагает взаимное доверие, по крайней мере, с точки зрения работников. Организации редко считают так же, если только они не находятся в глубокой беде, но к тому времени обычно уже слишком поздно. Поэтому Левинсон говорит о процессе выполнения психологического контракта как возвратно-поступательном движении, где организация и сотрудник нужны друг другу для удовлетворения своих потребностей.

Социальные защиты

Изабель Мензис Лит, анализант Биона, ввела понятие социальных организационных защит в практику психоаналитического консультирования организаций и бизнес коучинга. Вернемся ненадолго к истории психоанализа и вспомним, что Анна Фрейд подробно описала и систематизировала психологические защиты, которые ее отец обрисовал в общем. Защита означает борьбу Я против опасности. Защиты могут проявляться в поведении, идеях, аффектах, сторонах характера. Опасностью для Я является потеря самого объекта любви, потеря любви со стороны объекта, осуждение со стороны Сверх-Я и сопутствующие неприятные аффекты. Защиты могут быть конструктивными, и тогда они являются адаптивными механизмами. Когда такие защиты становятся заразительными и усвоенными в рамках всей организации, мы называем их социальными защитами. Их можно рассматривать как новые структуры, новые системы взаимоотношений внутри социальной структуры, их цель помочь людям справиться со своим беспокойством – часто в ущерб эффективному функционированию организации.

Опираясь на идеи Биона и Жака о функционировании групп, Мензис Лит выдвинула гипотезу о том, что бессознательные защитные механизмы спасения от тревоги, связанные с выполнением сотрудником основной задачи, но

вступающие в конфликт с личной психической безопасностью и эмоциональной стабильностью, могут приводить к росту бессознательного сопротивления выполнению этим сотрудником своих прямых обязанностей. Хотя социальные защиты и стабильные проективные конфигурации позволяют людям существовать так, чтобы не быть затопленными тревогой, они в то же время влекут за собой значительное снижение их способностей. Без доступа к важной, хотя и вызывающей тревогу, области их опыта снижается способность сотрудников выносить суждения, принимать взвешенные решения или проводить интуитивные связи с важными рабочими моментами. Кроме того, бессознательная тревога столкновения с организационным стрессом провоцирует формирование прочных и устойчивых социальных защит, вынуждающих сотрудников значительно снижать качество своей работы.

В своем фундаментальном исследовании бессознательных процессов в медицинских учреждениях «Функционирование социальных систем как защита от тревоги» Мензис Лит раскрывает способы, которыми организации и их сотрудники защищаются от примитивных тревог, связанных с выполнением первичной задачи организации, стараясь при этом сохранить приверженность собственным жизненным ценностям (Menzies Lyth, 1959). Цель социальных защит трансформировать и нейтрализовать сильное напряжение и такие чувства, как стыд, вина, злоба, ревность, гнев, сек-

суальная неудовлетворенность, низкая самооценка. От чего могут защищаться сотрудники организации? От угрозы увольнения, поглощения компании, от интриг того или иного сотрудника или руководителя, которые приводят к ядовитым испарениям депрессивного или паранойяльного беспокойства. Не случайно так много бизнес-конференций в последнее время посвящено теме токсичной организации, токсичных лидеров, токсичной среды вокруг организации. Также можно встретить термин «перверсивные организации» – от слова «перверсия». Например его использует Сюзан Лонг (Австралия). Под токсичной средой в данном случае подразумевается эмоционально нездоровые, патологические шаблоны поведения и взаимодействия между людьми.

Определенное количество защит, как индивидуальных, так и социальных – это хорошо. Но когда защиты направлены не на временную опасность, а становятся доминирующей моделью функционирования коллектива внутри организации, это ухудшает работу организации. Основными видами тревог внутри организации являются:

- тревога, связанная с принадлежностью к группе как целому, ее идентичности (буду ли я принят?);
- тревога, связанная с собственной эффективностью и самооценкой (удастся ли справиться?);
- тревога, связанная с неточной, неясной постановкой задачи.

Вернемся к взгляду на организацию как на систему. Системное измерение говорит о структурных чертах организации и рассматривает взаимозависимость между элементами системы и системой как единым целым, системой и ее окружением. Системное мышление предполагает анализ того, как расположение элементов системы поддерживает или препятствует ее выживанию.

Норберт Винер разрабатывал теорию, с помощью которой создавались механизмы сопровождения и уничтожения летящих целей противника. Важным элементом этой теории являлось создание контура обратной связи. Он выявил сходство механизмов управления в различных технических системах, экосистемах, у человека, государства, коммерческой компании. У всех этих систем есть ряд общих черт:

- 1) их строгое математическое описание невозможно в силу их сложности;
- 2) эти системы вероятностные, а не строго детерминированные;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.