

МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС И РЭНДЕЛ КАРЛОК  
ПРИ УЧАСТИИ ЭЛИЗАБЕТ ФЛОРЕНТ-ТРИСИ

# ПСИХОЛОГИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА

ОТ ДИАГНОСТИКИ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ

СИНДРОМ САМОЗВАНЦА  
МИФ О МЕССИИ  
ИЗБАЛОВАНЫЙ РЕБЕНОК  
ЦАРЬ ГОРЫ  
БАЛОВЕНЬ СУДЬБЫ  
БОЯЗНЬ ПРЕДАТЕЛЬСТВА  
НАРЦИССИЗМ  
ЗАЩИТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ

**Рэндел Карлок  
Манфред Кетс де Врис  
Элизабет Флорент-Трейси  
Психология семейного  
бизнеса. От диагностики  
к решению проблем**

*epub*

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67317734](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67317734)

Издательство ООО Олимп-Бизнес, [www.olbuss.ru](http://www.olbuss.ru); 2022

ISBN 978-5-9693-0469-7

### **Аннотация**

Книга посвящена тем вопросам психологии и организации семейного бизнеса, которые не получали должного внимания в российских изданиях. Опираясь на теории З. Фрейда и Э. Эриксона, авторы детально исследуют соотношение «любви» и «работы», двух базисных ценностей, для обнаружения и решения проблем в семейном деле. Сочетание психодинамического анализа и семейно-системного подхода, богатый личный опыт консультирования, привлечение наглядных кейсов способствуют созданию масштабной картины отношений в семье и бизнесе.

В книге описаны примеры удачного и неудачного ведения семейного бизнеса, опирающиеся на психологический анализ

индивидуальных черт каждого члена семьи. Приводятся кейсы обанкротившихся и распавшихся, а также процветающих по сей день всемирно известных семейных корпораций.

Издание адресовано широкой читательской аудитории: владельцам и руководителям бизнеса, коучам, инструкторам, консультантам по вопросам семейной психологии и организации семейного дела, психологам и психотерапевтам.

# Содержание

Предисловие	12
Выражения признательности	36
Часть I	38
Введение	38
Глава 1	47
Психодинамическое и системное рассмотрение семьи	50
Ключевые идеи психодинамического подхода	53
Перенос и обратный перенос	55
Семья в свете системного подхода	65
Конец ознакомительного фрагмента.	71

**Манфред Кетс де  
Врис, Рэндел Карлок,  
Элизабет Флорент-Триси**  
**Психология  
семейного бизнеса**  
*От диагностики к  
решению проблем*

Научные редакторы:

*Е. Ю. Рождественская*, канд. филос. наук, д-р социол. наук, проф. ВШЭ

*В. А. Королев*, DBA, независимый директор, консультант по корпоративному управлению для частных непубличных компаний, основатель практики владельческой преемственности Succession.ru

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of:



Business Publishers Roundtable.com

© All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Olympus-Business Publishers and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп-Бизнес», 2021

\* \* \*

**В** ближайшие десять лет нашу страну ждет серьезная трансформация, связанная с переходом огромной доли частного бизнеса и капитала в руки наследников. В России правовые механизмы достаточно незрелы, а отсутствие культуры и традиций преемственности, прерванных десятилетиями советизации, значительно осложняет дело. Большинство владельцев бизнеса и активов не продумали механизмов преемственности и не составили завещания. Однако и

написав завещание, нельзя полностью рассчитывать на плавность перехода к новым преемникам и наследникам богатства семьи, которое отнюдь не ограничивается семейным бизнесом, накопленным состоянием, недвижимостью и прочими материальными активами. Есть еще и нематериальное наследие – ценности, традиции, неписанные правила поведения, семейные предания, связи наконец.

В своей замечательной книге «Психология семейного бизнеса: от диагностики к решению проблем» мой давний партнер и друг Манфред Кетс де Врис освещает прежде никем не затронутые психологические аспекты семейного бизнеса. Я рад, что благодаря издательству «Олимп-Бизнес» эта абсолютно практическая работа теперь доступна на русском языке. Убежден, что она принесет огромную пользу владельцам бизнеса и состояния, а также их семьям и поможет им благополучно пройти все сложные развилки.

*Рубен Варданян,*

*эволюционный визионер, коннектор идей, людей и проектов*

# **FAMILY BUSINESS**

---

# **ON THE COUCH**

---

**A Psychological Perspective**

**Manfred F. R. Kets de Vries**  
**and**  
**Randel S. Carlock**  
**with**  
**Elizabeth Florent-Treacy**



John Wiley & Sons, Ltd



МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС И РЭНДЕЛ КАРЛОК  
ПРИ УЧАСТИИ ЭЛИЗАБЕТ ФЛОРЕНТ-ТРИСИ

# ПСИХОЛОГИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА

ОТ ДИАГНОСТИКИ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП-БИЗНЕС»  
МОСКВА, 2021

*Предпринимательским династиям всего мира*

*посвящается эта книга: за долгие годы мы  
научились у них большему, чем они у нас*

# Предисловие

По мере того как новая глобальная экономика XXI века стремительно вытесняет старый индустриальный уклад, политики, экономисты и ученые всё чаще признают, что малые и семейные предприятия, старейшая форма организации коммерческой деятельности, – главный источник роста благосостояния и обеспечения занятости населения. И это касается как развитых стран, так и стран с формирующейся или переходной экономикой. Под семейным контролем находится до 95 % бизнесов в странах Азии и Ближнего Востока, в Италии и Испании. В странах со зрелой индустриальной экономикой, например в Германии и Франции, семьи контролируют свыше 80 % коммерческих компаний. И даже в США с их крепким фондовым рынком на семейный бизнес приходится 60–70 % коммерческих структур. (Все вышеприведенные оценки сделаны на основе широкого определения понятия «семейный бизнес», согласно которому к нему относится любая коммерческая организация, где общее руководство и принятие решений находятся под влиянием семьи или группы семей.)

Рост интереса к семейному бизнесу обусловлен и действием целого комплекса социально-экономических факторов, к которым относятся: смена поколений; тенденция к разукрупнению корпоративного бизнеса; движение противников

глобализации, усиливающееся за счет медийной подпитки; стремление к более сбалансированному образу жизни в рамках самозанятости; впечатляющие темпы роста азиатских и других динамично развивающихся рынков. Семейные предприятия к тому же представляют собой большое и почти не освоенное поле деятельности для банков, занимающихся обслуживанием состоятельных частных клиентов; для фирм, специализирующихся на сопровождении сделок по слияниям и поглощениям; для консультантов в области реструктуризации и рекапитализации бизнеса. Равным образом они могут стать источником капитала (например, инвестировать средства в фондовый рынок), прямых инвестиций, вкладываться в хедж-фонды.

Поскольку традиционный психологический контакт между личностью и организацией нарушен, корпоративная лояльность стала пережитком прошлого. Само понятие «организационный человек», на котором некогда зиждилась корпоративная культура, в крупных компаниях стремительно отмирает. В ответ на явную недостаточность гарантий надежности и стабильности, предлагаемых в наши дни крупными организациями, многие люди, включая потенциальных наемных работников и других заинтересованных лиц, всё чаще предпочитают иметь дело с семейными фирмами, потому что они не отступают от заявленных корпоративных ценностей.

В этом контексте представители молодого поколения се-

мей, владеющих бизнесом, задумываясь о выборе карьеры, прежде всего тщательно рассматривают варианты работы в компании родителей. Присоединиться к делу отца и/или матери – самоочевидный вариант для детей владельцев семейного бизнеса, тем более что они в любом случае имеют в нем законную долю, да и эмоциональный вклад в семейное дело дается проще, чем когда от тебя требуется вкладывать душу в работу на публичную корпорацию. Варианты карьерного строительства в семейных фирмах могут, однако, представлять интерес не только для молодежи из круга ближайших родственников, но и для профессионалов со стороны. Треть богатейших компаний из списка US Fortune 500 относятся к разряду контролируемых семьями<sup>1</sup>, так же как и множество преуспевающих фирм со штаб-квартирами в различных странах мира, среди которых Michelin, Peugeot, LVMH, Monoprix, Wendel и Carrefour во Франции; TetraPak и IKEA в Швеции; Roche в Швейцарии; BMW и Henkel в Германии; Barilla и Benetton в Италии; C&A, SHV и Heineken в Нидер-

---

<sup>1</sup> Само понятие «семейный», или «контролируемый семьей», бизнес не поддается четкому определению. Во многих компаниях семья может и не владеть контрольным пакетом; при этом по историческим или иным причинам она по-прежнему оказывает решающее влияние не только на компанию, но и на местное сообщество. Поэтому условимся считать находящимися под контролем семьи фирмы и организации, где члены семьи сохраняют право решающего голоса при определении стратегических направлений развития и назначениях на ключевые руководящие должности. См.: Carlock, R. S., Kets de Vries, M. F. R. and Florent-Treacy, E. (2007). «Family Business» // International Encyclopaedia of Organization Studies, Thousand Oaks, CA: Sage.

ландах; Associated British Foods и Sainsbury в Великобритании; Power Corporation и Bombardier в Канаде; Cargill, Koch Industries, GAP, Mars, Bechtel и Wal-Mart в США; азиатские Hutchinson Whampoa, Suntory, Swire Group, Toyota и Hyundai. И даже в столь крупных организациях, как вышеупомянутые, идея семейственности бизнеса вполне может прочно корениться в сознании ключевых фигур и оказывать существенное влияние на стиль руководства и корпоративную культуру.

Те, кому доводится работать с семейными бизнесами по линии собственной профессиональной деятельности: консультанты по вопросам управления, банкиры, аудиторы, юристы, специалисты по инвестициям и т. д., – обычно довольно быстро приходят к пониманию, что у семейного бизнеса есть специфические и нередко даже уникальные качественные отличия, в частности в том, что касается решаемых им проблем и задач. На самом деле большинство бизнес-проблем, стоящих перед семейными фирмами, ничем не отличается от тех, что стоят перед другими компаниями, но для консультантов работа в таком контексте сопряжена с дополнительной задачей: им надо найти объяснение мотивов решений членов семьи по ключевым вопросам – решений, порой кажущихся иррациональными. Затруднения возникают не столько с пониманием технических аспектов ведения семейного бизнеса, сколько с распутыванием клубка осложняющих его психоэмоциональных моментов. В семей-

ном предприятии круг задач – наем работников, выплата дивидендов, обеспечение преемственности и т. п. – в целом не отличается от задач, решаемых руководством любого другого предприятия, и для этого достаточно стандартных навыков бизнес-планирования и принятия решений. Но вот сам процесс планирования и принятия решений может до крайности осложняться динамикой взаимоотношений внутри семьи, контролирующей бизнес. Противоречия между личными ценностями, мотивами и нуждами разных членов семьи приводят к конфликтной ситуации в семейном бизнесе. Способность главы или авторитетных лидеров семьи принаравливать к меняющимся нуждам и требованиям ее отдельных членов становится, таким образом, критическим фактором сохранения бизнеса, особенно на фоне смены поколений в руководстве семейной фирмы или иных переходных процессов.

Побеседуйте с любой семьей предпринимателей, и вам скажут, что проблемы их бизнеса уникальны и непосредственно связаны с ситуацией внутри семьи. И приведут примеры: старшее поколение не хочет делиться полномочиями со взрослыми детьми; кое-кто из членов семьи занимает руководящие посты, не обладая для этого должной квалификацией; у владельцев недостаточно связей и влияния в бизнес-кругах; невозможно наладить с папой/мамой/дядей/кузинами профессиональные взаимоотношения без перехода на личности. Или же упомянут о вечной проблеме отцов и

детей, дающей о себе знать несовместимыми целями старшего и младшего поколений: «Они нам не доверяют, не понимают нашего образа мыслей, не осознают, что мир меняется». Или: «Они совсем не ценят наш богатый жизненный опыт и хотят всё изменить на свой лад, да еще и наспех».

Так какие же факторы позволяют одним семейным предприятиям преуспевать, в то время как другие терпят крах? Чем и почему именно семейный бизнес отличается от любого другого? Мы полагаем: главной особенностью семейного бизнеса как такового является то, что в нем сходятся две различные системы отношений – деловых и родственных. По этой причине мы считаем необходимым использовать одновременно оба подхода – экономический и психологический – к пониманию механизмов работы семейных бизнесов. Общепринятые средства измерения и оценки показателей эффективности позволяют получить лишь весьма ограниченное понимание происходящего в семейном бизнесе. Остальная часть истории раскрывается только через исследование сознательных, бессознательных и/или подсознательных мотивов, побуждающих членов бизнес-семьи вести себя именно так, как они себя ведут. Однако, поскольку индивидуальные побудительные мотивы накладываются на общесемейный контекст, понимание индивидуальной психологии каждого из членов семьи является необходимым, но не достаточным условием раскрытия картины семейного бизнеса. Изучение работы семьи как единой системы и ее влияния на ин-

дивидуальную психологию каждого из членов также является обязательным предметом рассмотрения.

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА**

Наряду с использованием общепринятых средств измерения и оценки эффективности имеются веские основания рассматривать семейный бизнес и в свете изучения психологической динамики и системной ориентации бизнес-семей. Стимулы и мотивы, стоящие за поведением каждого из членов семьи, рассказывают нам одну часть общей истории. То, как семья общается за обеденным столом, – другую. В результате дополнения анализа индивидуального поведения системным взглядом на семью в целом мы приходим к обогащенному деталями пониманию причин, по которым бизнес-семьи столь сильны как в созидании, так и в разрушении. Не раз говорилось (и мы с этим полностью согласны), что изучение семейных отношений следует непременно включать в любое исследование психологии организации, поскольку семьи «оказывают влияние на поведение на индивидуальном, групповом и общеорганизационном уровнях анализа»<sup>2</sup>.

## **ЛЮБОВЬ И РАБОТА**

---

<sup>2</sup> Dyer, W. G. Jr. (2003). «The family: the missing variable in organizational research», *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27 (4): 402.

Родоначальник психоанализа Зигмунд Фрейд настаивал на том, что *lieben und arbeiten* (любить и работать) – «краеугольные камни человеческого в нас». Под этим он подразумевал, что любовь (как чувство близости и связанности) и работа (как ощущение пользы от вложенного труда) – главные источники самоуважения и радости в жизни человека и лишь при их наличии и сбалансированности мы получаем от жизни удовлетворение<sup>3</sup>.

В семейных предприятиях часто возникают трудности из-за конфликта между «любить» (родственные отношения) и «работать» (ведение бизнеса), поскольку бизнес недостаточно отделен от семьи. Внутрисемейные отношения по умолчанию переносятся и в деловую сферу вместе со всеми правилами и стереотипами поведения. Если в быту семья функционирует с четким разграничением функций и эффективными практиками принятия решений, это и в бизнесе поможет ей выработать четкие процедуры. Но вот если границы между семейной жизнью и бизнесом остаются размытыми, а в быту семья функционирует неэффективно и/или пребывает в конфликтной ситуации, это столь же неизбежно окажет негативное влияние на процессы управления бизнесом, – и вычленив истинную причину проблем в таких случаях бывает очень непросто. На личностном уровне прочное отожд-

---

<sup>3</sup> Freud, S. (1955). Civilization and Its Discontents. The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Vol. 21 (trans. and ed., James Strachey). London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.

дествление каждым членом семьи с бизнесом именно себя и накал эмоций между участниками по поводу различий в их индивидуальных представлениях об общем деле могут стать дополнительными источниками межличностных конфликтов.

Обеспечение устойчивого функционирования и развития бизнеса в долгосрочной перспективе – весьма сложная задача даже для крупных публичных корпораций. Простое сравнение списков компаний из американского рейтинга Fortune 500 за разные годы служит тому лучшим доказательством: из пятисот крупнейших по выручке компаний согласно первой версии 1955 года свое место в нем удалось отстоять лишь семидесяти семи. Более 80 % за полвека обанкротились или были проданы<sup>4</sup>. В семейном бизнесе статистика выживания в долгосрочной перспективе не лучше: лишь 30 % семейных фирм передается по наследству детям и лишь 10 % – внукам. Средняя же продолжительность жизни семейного бизнеса (с момента успешного старта) составляет 24 года, что примерно совпадает со среднестатистическим сроком, на протяжении которого у руля компаний остаются их основатели<sup>5</sup>.

Чем объясняется столь плачевная статистика? Семей-

---

<sup>4</sup> Carlock, R. S. and Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. London: Palgrave Macmillan.

<sup>5</sup> Beckhard, R. and Dyer, W. (1983a). «Managing change in the family firm: Issues and strategies», *Sloan Management Review*, 24: 59–65; Beckhard, R. and Dyer, W. (1983b). «Managing continuity in the family-owned business», *Organizational Dynamics*, 12: 5-12.

ным предприятиям приходится вести серьезную борьбу на два фронта: помимо обычных вопросов ведения бизнеса, в равной мере стоящих перед любой компанией, семейные сталкиваются еще и со сложным комплексом эмоционально окрашенных проблем, обусловленных родственными отношениями, о которых выше уже упоминалось. Даже будучи в большинстве своем вполне компетентными и опытными бизнесменами, многие главы, руководители и собственники семейных фирм нуждаются в помощи, причем часто в форме вмешательства со стороны, чтобы вырваться из порочного круга патовых ситуаций, раз за разом возникающих в семейном бизнесе из-за межличностных конфликтов. Слишком часто они просто неспособны признать, что проблемы в бизнесе проистекают из их внутрисемейных неурядиц; но даже и отдавая себе в этом отчет, они могут не знать, куда им обратиться за квалифицированной помощью. Однако если семье всё-таки удастся сохранить и передать по наследству свой бизнес четвертому поколению потомства первооснователей, то в дальнейшем шансы на то, что дело будет успешно продолжаться при семейном участии в той или иной форме, резко возрастают.

## **ПСИХОДИНАМИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА**

Семейный бизнес, как правило, каждый тянет на себя – и каждый в своем направлении. Участвующие в нем члены семьи стараются создать возможности и выторговать условия

получше лично для себя, включая и долю в прибыли, и полезные связи. Их желания и мотивы пагубно сказываются на компании. Далее идут структурные конфликты между принципами устройства семьи и семейного бизнеса. При этом две системы остаются взаимозависимыми: семейные ценности и модели поведения сказываются на политике и решениях компании; компания же, в свою очередь, влияет на карьеру, отношения и финансы членов семьи. Скрещивание семейной и бизнес-систем как раз и объясняет полезность параллельного использования концепций и методов психодинамического и системного семейного анализа при разборе проблем семейного бизнеса, выходящих за рамки традиционной теории управления предприятием.

Психодинамический анализ фокусируется на том, как на нынешний образ мыслей и характер поведения человека воздействовал опыт переживаний и событий в прошлом. Индивидууму предлагается проработать ответы на базовые вопросы: *Каким я вижу себя? Каким я вижу окружающий мир? Насколько мне в нем безопасно? Как мне использовать прошлый опыт в качестве фундамента для построения лучшего будущего? Как избежать повторения прошлых ошибок?* Поскольку все мы продукты собственного опыта, накопленного от рождения, психоаналитик или психотерапевт стремится докопаться до самых ранних впечатлений и установить, как они влияют на наше взаимодействие с другими людьми во взрослом возрасте. Клинический анализ та-

кого рода позволяет находить рациональные объяснения самым немислимым в своей иррациональности моделям поведения. А полученные результаты затем становятся элементами конструкции выстраиваемой заново личности.

Системный подход к исследованию семейных отношений (развивавшийся поначалу как ответвление психоанализа, особенно в части теории объектных отношений) состоит в рассмотрении того, как происходят взаимодействия в семье сейчас, и особое внимание уделяет тому, как изменить поведение ее членов, чтобы выстроить более эффективные отношения между ними. В рамках модели семьи как системы важность опыта прошлых переживаний также признается, однако главный упор в части вмешательства делается на требования, диктуемые текущей ситуацией, и большое значение придается учету интересов всех значимых фигур. Такой подход особенно полезен в тех случаях, когда одним и тем же людям нужно взаимодействовать на эмоциональном и когнитивном уровнях как в семейной, так и в бизнес-среде, и необходимо выработать у них четкое понимание того, что это две различные системы, и навыки их разграничения.

Преимущество взаимодополняющего взгляда на психологию семейных отношений в контексте бизнеса в рамках сразу двух указанных моделей заключается в том, что по совокупности они позволяют принять во внимание как текущие поведенческие проблемы, так и более давние и стойкие системы взглядов и убеждений, обуславливающие пове-

дение участников на индивидуальном, межличностном и семейном уровнях. Рассмотрение ситуации в семье под двумя этими углами помогает разобраться в глубинной сути происходящего в семье и бизнесе в когнитивном, эмоциональном, межличностном и социальном планах. Используя инструменты двух этих концептуальных моделей, ученые, консультанты, тренеры и терапевты получают возможность помогать людям разобраться с их уникальными личными, семейными и организационными проблемами, мешающими успешному ведению семейного бизнеса. Тут весьма подходит следующая бизнес-метафора: итоговые отчеты о финансовых результатах деятельности любой компании, включая семейную фирму, позволяющие судить о динамике, тенденциях и структуре ее прибылей и убытков, а бухгалтерские балансовые ведомости – об активах и пассивах фирмы на текущую дату. Системная модель семьи чем-то сродни балансовой ведомости: *вот наши текущие показатели, из которых видны недоработки, устранением которых мы и займемся.* Психодинамическая же модель более похожа на сводный финансовый отчет: *вот динамика изменения наших основных показателей за последние десять лет; из нее видно, откуда и в каком направлении мы движемся, и она поможет нам эффективнее предсказывать будущие тенденции и загодя к ним готовиться.*

Трудности бизнес-семей часто проистекают из неумения ключевых фигур распознавать проблемы, стоящие перед их

бизнесом, разрабатывать стратегии их решения и – самое главное – находить убедительные слова для образного изложения или разъяснения в контексте семейных историй и преданий тех причин, по которым решение возникших проблем имеет глубокую эмоциональную значимость для семьи в целом. Но нельзя злоупотреблять громкими фразами о семейных традициях, разбрасываясь ими по любому случаю, – тем более что самые труднопреодолимые и раз за разом всплывающие в семейном бизнесе проблемы носят не организационный и не конъюнктурный характер, а относятся к разряду сопутствующих психоэмоциональных проблем. Одновременное применение понятий психодинамической и системной моделей поможет и объяснить семье ее поведение в целом и на уровне отдельных членов, и подготовить семью к грядущей смене поколений и решению возможных сопутствующих проблем переходного периода. Примеры психологически трудных задач, зачастую ставящих семейный бизнес в тупик, включают в себя расшифровку и четкое описание ролей и сфер ответственности в семейной и бизнес-системах; исследование индивидуальной мотивации каждого члена семьи в соотношении ее с общесемейной мотивацией; развитие организационных структур и процессов, поддерживающих принятие решений на уровне общего руководства семейным бизнесом как системой.

К сожалению, анализ работы организаций (включая семейные фирмы) показывает, что всегда и везде находится

переизбыток «рационализаторов», активно занимающихся структурными и системными реформами, вместо того чтобы уделять должное внимание динамике человеческих побуждений. Даже там, где «человеческий фактор» формально принимается во внимание, общепринятые теории индивидуальной мотивации, принятия решений и группового поведения упрощены прямо-таки запредельно. Многие из этих теорий откровенно одномерны и статичны. Обычно в них полностью игнорируются какие бы то ни было межличностные различия<sup>6</sup> и практически не уделяется внимания индивидуальным чертам характера человека – его специфическим мотивам, нуждам, защитным реакциям, мечтам и фантазиям, реальным и мнимым болезням, страхам и тревогам. Полностью выпадает из поля зрения литературы, посвященной семейному бизнесу, и какое бы то ни было рассмотрение влияния семьи как системы на индивидуальное поведение ее членов – а ведь это критически важный элемент функционирования семейных фирм<sup>7</sup>.

В настоящей книге мы покажем, что есть пределы применению чисто логических процедур принятия решений. Совершенно иррациональные силы могут сильно влиять на руководство и отношения между людьми, функционирование

---

<sup>6</sup> Kets de Vries, M. F. R. and Perzow, S. (1991). Handbook of Character Studies: Psychoanalytic Explorations. New York: International Universities Press; and Kets de Vries, M. F. R. (2006). The Leader on the Couch. London: John Wiley & Sons Ltd.

<sup>7</sup> Dyer, W. G. Jr. (2003). «The family: the missing variable in organizational research», Entrepreneurship Theory & Practice, 27 (4).

и организационную стратегию, корпоративную структуру и культуру<sup>8</sup>. Теперь наша задача – применить одновременно и психодинамическую, и семейно-системную модели к решению задачи возвращения человеческого и по-семейному живого образа нашему мысленному представлению об организациях.

Поскольку ключом к пониманию психодинамики семейной фирмы является знание всей совокупности психологических сил, обуславливающих поведение каждого участника, мы тщательно рассмотрим такие психодинамические конструкты, как бессознательная мотивация, эффект внутриспсихической реальности, защитные механизмы и влияние детских впечатлений на поведение взрослого. Мы также вкратце остановимся на фазах развития человека и исследуем возможные влияния фазовых переходов на семейный бизнес. В дополнение к психодинамическим мы будем применять и конструкты системной модели семьи, такие как межличностные отношения, внутрисемейные функции, структуры и иерархии. Совокупность понятий, взятых из двух этих моделей, позволит нам получить более глубокое представление о механизмах функционирования семьи и путях их совершенствования и укрепления семейных связей. Обе модели рассматриваются на практических примерах применительно к реально существующим семейным биз-

---

<sup>8</sup> Kets de Vries, M. F. R. (1984). *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

несам.

Идеи из арсенала психодинамического и системного подходов к семейной психологии интегрированы с общепринятыми в литературе теориями и моделями лидерства, руководства и управления, психологии поведения руководителей, принятия решений, динамики группового поведения, организационного стресса, власти и политики, организационной структуры, культуры, стратегического планирования, развития и консалтинга с целью всестороннего рассмотрения процессов и механизмов функционирования семейного бизнеса под новыми углами зрения. Привнесение понятий из этих психологических парадигм в контекст традиционной теории управления позволяет вычлнить тесно переплетенные паттерны, из которых в действительности складывается лишь при поверхностном взгляде представляющийся цельным гештальт семьи, занятой бизнесом, и объяснить психодинамику семейной жизни и бизнеса.

## **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ**

Мы надеемся, что книга, предлагающая максимально широкий взгляд на семейный бизнес в свете динамики человеческих отношений, будет интересна и полезна широкому кругу читателей.

Важнейшей для нас аудиторией будут сами бизнес-семьи и все, кто заинтересован в успехе их предприятий, то есть люди из той среды, опыт и проблемы представителей кото-

рой исследованы в этой книге. Мы полагаем, что, прочитав ее, владельцы и руководители фирм из самих семей, равно как и нанятые ими профессиональные управленцы, существенно углубят и расширят свое понимание уникальных задач семейного предприятия.

Другая цель – предложить студентам бизнес-школ, изучающим такие предметы, как семейный бизнес, стратегическое планирование или организационное поведение, новый ресурс для лучшего понимания трудностей и возможностей, открывающихся перед консультантами, специализирующимися на работе с семейными предприятиями. Книга также должна заинтересовать организаторов всевозможных курсов и семинаров для руководящих работников. Мы надеемся, что ею будут пользоваться консультанты по вопросам управления, коучи корпоративных программ по повышению квалификации лидеров и другие специалисты, которым она может послужить подспорьем в диагностике организационных проблем и планировании вмешательств.

Венчурным инвесторам и банкирам, юристам и бухгалтерам, консультантам по вложениям в недвижимость и налоговым консультантам эта книга поможет лучше судить о стабильности положения, потенциале и перспективах глав и владельцев семейных бизнесов и их компаний. Практические примеры также будут полезны для оценки влияния на бизнес межличностных проблем, которые в публичных компаниях, как правило, не обсуждаются.

Академическому и научному сообществу эта книга, мы надеемся, поможет осознанно проникнуть в человеческую мотивацию и динамику семейных отношений в условиях совместного бизнеса. Она также призвана помочь исследователям в разработке более реалистичных моделей функционирования организаций и дать более глубокое понимание механизмов влияния семейных проблем на личную карьеру.

## **ДОРОЖНАЯ КАРТА**

Погружение в иррациональный мир семейной динамики чем-то сродни крещению огнем. Учиться на собственном опыте можно и так, но без прочного теоретического фундамента понимание различных взаимозависимостей может прийти слишком поздно. Метод анализа конкретных ситуаций позволяет предотвратить многие дорогостоящие ошибки. Подробные описания реальных кейсов позволяют студентам примеривать на себя ту или иную роль в попытках найти варианты улучшения работы и осмыслить сложные ситуации. Эмпатия, применение навыков нового мышления и глубокого аналитического осмысления – идеальные средства индивидуального познания.

Как уже не раз отмечалось, мы предлагаем использовать две взаимодополняющие рамочные модели семьи (психодинамическую и системную) для осмысления работы организаций под семейным управлением. Хотя в книгу включены компоненты многих теорий и концептуальных моделей, она

представляет собой прежде всего практическое руководство по решению реальных проблем семейного бизнеса. В ней содержится целый ряд типичных историй, большинство которых разработаны нами путем обобщения случаев из нашей консультационной практики и регулярно используются на учебных занятиях. Хотя примеры просто излагают фактическую сюжетную канву, не исключено их субъективно-искаженное или предвзятое восприятие. Поэтому многие примеры мы дополняем собственными пояснениями относительно смысла происходящего, но это, опять-таки, чисто субъективная, в данном случае уже наша точка зрения. Читателям следует обстоятельно и в деталях изучить каждый кейс и сделать собственные заключения относительно проблем или дилемм, стоящих перед фигурантами, и вариантов их решения с пользой как для бизнеса, так и для семейных отношений. Им также нужно задаваться вопросами, как бы они сами поступили в данной ситуации и какие новые возможности для углубленного понимания описываемых людей и/или их семейных взаимоотношений и поведения семьи в целом предлагает рассматриваемый случай.

## **СТРУКТУРА КНИГИ**

### **ЧАСТЬ I. ВОПРОСЫ И НАБЛЮДЕНИЯ**

*Введение.* Начинаем мы с рассказа о Steinberg Inc., некогда успешной канадской семейной компании, которая бы-

ло продана, а затем обанкротилась. Причиной проблем стал конфликт в поколении внуков ее основателей. Этот случай служит показательным примером совокупности психодинамических процессов в семейном бизнесе, которые детально разбираются в последующих главах.

*Глава 1 («Взгляды на психологию семейного бизнеса»)* предполагает, что понимание механизмов индивидуального и семейного поведения – полезная основа для семей, советников, студентов и ученых. В ней углубленно разъяснены психодинамический и системный подходы к анализу семейных отношений и описаны стадии жизненного цикла и развития человека.

*Глава 2 («Любовь и работа: трудности совмещения»)* основана на наших исследованиях и результатах бесед со множеством участников семейных предприятий. В ней рассмотрен круг бизнес-задач и человеческих проблем, особо остро встающих перед семейными фирмами.

*Глава 3 («Практические аспекты семейного бизнеса: анализ сильных и слабых сторон»)* рассматривает позитивные и негативные с психологической точки зрения тенденции в функционировании семейных предприятий. Мы также исследуем плюсы и минусы работы в семейных фирмах и разбираем трудности, с которыми они сталкиваются.

## **ЧАСТЬ II. ИЗУЧЕНИЕ И ОСМЫСЛЕНИЕ**

*Глава 4 («Жизненный цикл как организующий кон-*

*структ»*) дает понимание естественных стадий развития человека. В разных фазах жизненного цикла есть свои возрастные биологические и психосексуальные особенности, которые действуют на личность вкупе с социальными, историческими и культурными факторами, и эти стадии жизненного развития также нужно принимать во внимание при анализе поведения участников семейного бизнеса.

*Глава 5 («Нарциссизм, зависть и мифы в семейном бизнесе»)* начинается с обсуждения психодинамических аспектов личностного развития. Исследуются корни и динамика весьма распространенных в семейном бизнесе нарциссических реакций, а также проблемы самоутверждения за счет других членов семьи – братьев/сестер и/или родителей. Завершается глава обсуждением зависти и ее влияния на динамику семейных взаимоотношений внутри поколения и между поколениями.

*Глава 6 («Предприниматель: одинокий царь горы»)*. Все семейные фирмы начинаются с волевого акта вступления главы семейства на тропу предпринимательства. В этой главе мы изучим некоторые темы, неизменно занимающие мысли предприимчивых людей; посмотрим, как они сказываются на их поведении, и обсудим основные трудности совместной работы с предпринимателями.

*Глава 7 («Передача эстафеты лидерства: смещение родителя с позиции главного руководителя»)* изучает источники и типы психологического давления, испытываемого гла-

вами любых организаций, включая семейные фирмы, и анализирует причины, по которым кое-кто из лидеров, заняв главенствующие позиции в фирме, оказываются в этом качестве несостоятельными.

*Глава 8 («Системный взгляд на бизнес-семью»)* в микроскопических деталях рассматривает функционирование бизнес-семьи как единого организма или системы. Особое внимание мы уделяем выявлению и описанию механизмов влияния структуры семьи и матрицы семейных отношений на происходящее в семейном бизнесе.

*Глава 9 («Диагностика семейных хитросплетений»)* знакомит читателей с двумя инструментами моделирования и расшифровки семейных отношений в контексте совместного бизнеса, включая самые запутанные. Первый из обсуждаемых нами в этой главе концептуальных инструментов – генограмма, то есть быстрый снимок структуры текущих взаимоотношений в семье. Второй – многослойная модель оценки семьи по парам взаимодействующих параметров, в частности сплоченности и гибкости.

### **ЧАСТЬ III. ИНТЕГРАЦИЯ И ДЕЙСТВИЕ**

*Глава 10 («Проблемы переходного периода и их решение»)* исследует влияние изменений на личности, семьи и их предприятия. Глава включает в себя обзор средств и методов оценки и изучения характера изменений, претерпеваемых людьми, семьями и организациями.

Глава 11 («Превратности семейного бизнеса») посвящена углубленному и снабженному подробными комментариями аналитическому разбору примера семьи Стейнбергов, с беглого ознакомления с которым начинается книга, и описывает, какие вмешательства, вероятно, помогли бы избежать крушения Steinberg Inc.

Глава 12 («Практические аспекты вмешательства в семейный бизнес») завершает книгу рекомендациями относительно использования полученных в предыдущих главах знаний в реальных жизненных ситуациях, которые иллюстрируются практическими примерами. Мы делимся с коучами, инструкторами, консультантами или советниками по вопросам семейной психологии и/или организации семейного бизнеса своими соображениями о доступных видах помощи бизнес-семьям в плане налаживания межличностных и групповых взаимоотношений с прицелом на обеспечение устойчивости бизнеса и гармонии в семье.

# Выражения признательности

Поскольку настоящая книга – плод мультидисциплинарных усилий, мы хотели бы отметить вклад двух команд, оказавших нам профессиональную поддержку.

Это наши коллеги по Глобальному центру лидерства при Европейском институте бизнес-управления (INSEAD), директором которого является профессор Кетс де Врис: Агата Хальчевска-Фиге (исполнительный директор), Шейла Локсхэм, Сильк Беке, Фабьенн Шемен и Надин Теалье.

И наши коллеги по Венделевскому международному центру семейного предпринимательства (WICFE) при INSEAD, директором которого является профессор Карлок: Кристин Блондель (исполнительный директор) и координаторы программ WICFE Вероника Сансьом и Натали Богач.

Обе команды делились с нами оригинальными теориями и глубокими критическими замечаниями, оказывая при этом безоговорочную и всестороннюю моральную поддержку, – и мы сердечно благодарим каждую из них за ценный вклад в нашу книгу.

Мы также безмерно признательны бизнес-семьям Бергман/Луаст и Хоффман/Вендель и Комитету INSEAD по исследованиям и развитию, сразу признавшим важность начатой нами работы и профинансировавшим наши исследования и написание этой книги.

Нам повезло с редакторами из Cambridge Editorial Partnership Ltd. – Салли Симмонс, работавшей над ранней черновой версией рукописи и предложившей некоторые из включенных в окончательную редакцию занятных жизненных примеров, и Кэрол Шэссенс, помогавшей с подбором материалов и обеспечивавшей взаимодействие с редакцией. Доставила нам радость и совместная работа с Франческой Уоррен и ее командой истинных профессионалов из издательства John Wiley & Sons Ltd.

Ну а более всего мы хотели бы поблагодарить семьи, поведавшие истории своей жизни и бизнеса и допустившие нас в свои дома и офисы. Когда прожектор науки направляет свой луч в самые темные углы семейного бизнеса, лишь сильные духом отваживаются открыто говорить о сокровенных проблемах своей личной, семейной и профессиональной жизни. Семьи, с которыми мы работаем, часто выражают надежду, что с таким трудом заработанная ими мудрость будет передана другим бизнес-семьям и тем, кто на них работает. Делясь на страницах этой книги тем, чему научились, мы надеемся хотя бы отчасти вернуть «своим» бизнес-семьям наш долг.

# Часть I

## Вопросы и наблюдения

### Введение

Эту книгу мы начинаем с разбора показательного примера реальной семьи, с тем чтобы передать специфику проблем, с которыми часто сталкиваются бизнес-семьи. Мы выбрали именно этот кейс, потому что он наглядно демонстрирует, как всё достигнутое за полвека двумя поколениями предпринимателей с легкостью уничтожается их потомками, если семья не озаботилась воспитанием в них духа преемственности и решением назревающих психологических проблем.

#### **СЕМЕЙНАЯ ИСТОРИЯ: ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ STEINBERG INC.**

##### **ДЕЙСТВИЕ I**

Начинается история Стейнбергов как рассказ об успешной семье, собственными трудами и инновациями создавшей одну из крупнейших розничных торговых компаний в Северной Америке<sup>9</sup>. В 1911 году Ида Стейнберг и ее муж

---

<sup>9</sup> Используемая в настоящем введении и главе 11 история семьи Стейнбергов взята из ситуационного психологического исследования: Manfred Kets

эмигрировали из Венгрии в Канаду – подальше от бедности и антисемитизма, царивших у них на родине. Вскоре Ида рассталась с мужем и, будучи дамой достаточно молодой, энергичной и изобретательной, открыла бакалейную лавку в еврейском гетто Монреаля. Дело оказалось прибыльным, и Сэм, сын Иды, в четырнадцать лет бросил учебу и стал младшим партнером матери по семейному бизнесу. За последующие двадцать лет Сэм Стейнберг, будучи первопроходцем самообслуживания в розничной торговле продовольственными товарами, создал первую в мире сеть супермаркетов в современном понимании. Ко времени смерти Сэма в 1978 году годовой объем продаж сети Steinberg Inc. превышал четыре миллиарда канадских долларов, а сами Стейнберги входили в число богатейших предпринимательских семей Северной Америки.

## ДЕЙСТВИЕ II *(вынесено в отдельное обсуждение ниже)*

...

---

de Vries (1996). Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm. London: Thompson. Источники дополнительных сведений о бизнесе Стейнбергов: Gibbon, A. and Hadekel, P. (1990). Steinberg: The Break Up of a Family Empire. Toronto: Macmillan; документальный фильм канадского Национального совета по кинематографии (NFB): The Corporation: After Sam; Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1982). «Tracking strategy in an entrepreneurial firm», Academy of Management Journal, 25 (3), 465–499; годовые отчеты и пресс-релизы Steinberg Inc. Ценными сведениями поделился с авторами также Арнольд Стейнберг, племянник Сэма и бывший исполнительный вице-президент Steinberg Inc.

## ДЕЙСТВИЕ III

Последние полтора года существования Steinberg Inc. в качестве семейной фирмы прошли на фоне ожесточенной битвы между сестрами-сонаследницами за контроль над компанией. Наконец 22 августа 1989 года, через семьдесят с лишним лет после открытия Идой Стейнберг первой бакалеи на бульваре Сен-Лоран в Монреале, семейные распри выплеснулись из-за кулис на заседание правления, и ради сохранения бизнеса было решено его продать.

Новый владелец Steinberg Inc. обанкротился всего через три года после покупки сети, не рассчитав свои финансовые возможности, и супермаркеты были по одному проданы другим сетям. Тысячи сотрудников лишились работы. И что в итоге? А в итоге нет больше магазинов под вывеской Steinberg.

Представляя эту семейную драму, мы специально отложили действие II на потом. Почему? Только так мы сможем привлечь ваше внимание к тому факту, что именно события, случившиеся во втором действии, стали поворотными и предопределили незавидную участь компании. Во втором акте на сцену впервые выходят представители второго и третьего поколений, и с этого момента настоящая драма и начинается. Именно во втором действии описано, как сломались отношения в семье; как наемные управленцы утратили доверие к семье владельцев бизнеса; как четыре дочери Сэма перенесли давние личные счеты на бизнес-арену; как семья

оказалась вынуждена продать бизнес; как все ключевые игроки понесли убытки от продажи сети супермаркетов... Рассказ о том, что произошло, содержит и подсказки к ответу на вопрос, почему это произошло. Кроме того, в действии II содержатся и ключи к пониманию дальнейшей судьбы семьи, – и сейчас мы его разберем в деталях.

## **СЕМЕЙНАЯ ИСТОРИЯ: ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ STEINBERG INC.**

*(опущенное выше действие II)*

### **ДЕЙСТВИЕ II**

Семена конфликтов, которые уничтожат семейный бизнес Стейнбергов, были посеяны довольно рано, а именно тогда, когда Сэм Стейнберг принял ключевые решения относительно порядка управления делами компании (business governance) и правил семейного управления или поведения (family governance)<sup>10</sup>, наследования собственности и преемственности управления. Общее руководство бизнесом Steinberg Inc. осуществлял лично Сэм с помощью близких друзей, которые строго следовали его генеральной линии во всех более или менее серьезных вопросах стратегии и управления, включая решения о назначениях на руководящие должности. В частности, лично Сэм в один не самый

---

<sup>10</sup> В оригинальном тексте книги здесь используется термин governance. О специфике перевода этого термина на русский язык см.: Королев В. Время собственности. Владельческая преемственность и корпоративное управление. – М.: «Олимп-Бизнес», 2021. С. 180–185.

прекрасный день назначил гендиректором одного из зятьев по той простой причине, что он «свой», из семьи, а не по причине обладания им талантами управленца. Это послужило ясным месседжем всей организации: профессионализм и компетентность не главные критерии выбора кандидатов на высшие руководящие должности в компании.

Сэм составил завещание таким образом, чтобы компания после его смерти наследовалась всеми его детьми в равных долях. Ирония состоит в том, что обосновывал он это отчасти именно желанием сохранить единство в семье после его кончины. В 1952 году Сэм пошел еще дальше и разделил большую часть своих капиталов на четыре равных трастовых фонда – по числу дочерей – и отписал их им и их детям. При этом каждая дочь становилась еще и попечительницей трастовых фондов всех трех остальных сестер. Такая система работала прекрасно, пока сам Сэм был жив и возглавлял фирму с правом решающего голоса. Последнее, наряду с непрекаемым авторитетом и силой характера Сэма, сдерживало подспудное брожение взаимных недобрых чувств между четырьмя его дочерьми. После его смерти доли с правом голоса в самой компании остались консолидированными, поскольку право блокирующего голоса отошло к Хелен, вдове Сэма. Благодаря этому еще несколько лет всё протекало вполне гладко. Старшая дочь, Митци, вошла в совет директоров Steinberg Inc., а третья дочь, Мэрилин, по сути взяла на себя управление всеми четырьмя семейными трастовы-

ми фондами. Однако взаимное раздражение между сестрами уже накапливалось, поскольку у каждой имелся собственный и отличный от трех других взгляд на то, куда инвестировать средства своего трастового фонда и как распоряжаться выреченными с этих инвестиций доходами.

Настоящие проблемы начались в 1985 году, когда гендиректор Steinberg Inc., не будучи членом семьи, исключил Митци из совета директоров. Оказавшись изгнанной из основного бизнеса, старшая из сестер принялась самоутверждаться на почве владения собственным семейным трастом и в роли попечителя в трех остальных. Но критическим моментом стало то, что, проиграв в борьбе за власть в Steinberg Inc. гендиректору, Митци, похоже, вообще потеряла интерес к компании и вознамерилась ее продать. Две ее остававшиеся в живых сестры – Мэрилин и Эвелин (Рита умерла в 1970 году) – этому воспротивились и объединили усилия в борьбе против Митци и ее затеи.

Попытки других членов семьи выступить в роли посредников и как-то уладить споры между сестрами успехом не увенчались, и обе стороны конфликта стали со временем вести себя всё более агрессивно и непримиримо. Наконец, в 1987 году Мэрилин и Эвелин, за которыми было закреплено право решающего голоса в вопросах управления семейными трастовыми фондами, удалось опротестовать в суде соглашение, согласно которому их мать Хелен имела 40 % голосующих акций Steinberg Inc., принадлежащих трастовым фон-

дам, помимо 12 % акций, унаследованных напрямую от Сэма. Судебное уведомление об удовлетворении иска о расторжении соглашения Хелен получила на руки в июле того же года, через тридцать пять лет после того, как Сэм создал трастовые фонды, ставшие бомбой замедленного действия. Этот перелом в системе управления капиталами компании повлек за собой существенные изменения в ее статусе, подлежащие публичной огласке. Так история семейной междоусобицы попала на первые полосы газет, а фондовый рынок чутко уловил запах гари, исходящий от этого семейного бизнеса, и стал готовиться к его возможному выставлению на публичные торги в ближайшем будущем.

В скором времени встречи участниц семейного бизнеса окончательно выродились в визгливые склоки, а затем и вообще прекратились. Окончательно попытки соблюсти хотя бы внешние приличия были прекращены 30 декабря 1987 года, когда Митци подала шокировавший всех судебный иск об отстранении своих сестер и их мужей от участия в управлении семейными трастовыми фондами. В исковом заявлении, остро приправленном язвительными переходами на личности, Митци обвинила своих сестер в «вопиющей халатности и заслуживающей всяческого порицания небрежности» в деле управления трастами. Известный монреальский карикатурист тогда изобразил сестер Стейнберг в самом неприглядном виде – участницами потешных состязаний по борьбе в грязи.

Во многих семейных драмах во втором акте в кульминационный момент выхода на сцену следующего поколения происходит нечто подобное, и как раз тогда и решается вопрос, быть или не быть семейному бизнесу дальше. Ключи к драматической истории семейства Стейнбергов и ее плачевной развязке можно найти, лишь разобравшись в личности главы семейства – Сэма Стейнберга. Ниже в качестве примера приведена часть вопросов, которыми следует задаваться, анализируя подобную семью.

- Под влиянием каких ранних переживаний сформировалась личность матери Сэма?
- Как она воспитывала своих детей, включая Сэма?
- Как собственный жизненный опыт Сэма повлиял на его стиль руководства?
- Какие особенности личности Сэма способствовали созданию и росту его торговой империи? Какие предприняли ее крах?
- Мог ли Сэм избежать допущенных им ошибок, или же Steinberg Inc. была запрограммирована на саморазрушение с того момента, как перешла под его контроль (и если так, то почему)?
- Как стиль отцовства и взгляды Сэма на гендерные проблемы повлияли на его дочерей?
- Что можно было сделать для предотвращения краха компании?

На протяжении всей книги мы будем периодически об-

ращаться к вопросам, поднятым этой семейной драмой. Параллельно мы будем разбирать примеры из жизни и бизнес-практики других семей, а в главе 11 вернемся к истории Стейнбергов и проанализируем ее более тщательно. Используя подобное сочетание средств, мы надеемся показать, как бизнес-семьям, переживающим смену поколений, избежать проблем и опасностей переходного периода, ставящих под угрозу существование не только компании, но и самой семьи. Иными словами, наша цель – помочь читателям из числа владельцев, сотрудников или партнеров семейных фирм избежать трагической развязки, подобной той, которой завершилась история Стейнбергов.

# Глава 1

## Взгляды на психологию семейного бизнеса

В большинстве обществ институт семьи служит основой преемственности поколений, наследования ценностей и обеспечения нормального физического и психоэмоционального развития подрастающего поколения. Семьями обычно движет глубокая озабоченность как благополучием их отдельных членов, так и сохранением семейного наследия. В бизнес-семье, однако, нормальные семейные ценности и цели могут вступать в противоречие с экономическими целями и задачами бизнеса хотя бы потому, что системообразующей темой в семейной жизни является удовлетворение человеческих и психологических нужд ее членов, а вовсе не получение максимальной финансово-экономической отдачи.

Звучит как банальность, но люди действительно подвержены множеству неувидимых влияний и выходящих за рамки логического понимания психологических процессов, сказывающихся на принимаемых ими решениях. Общеизвестно, что руководители компаний, в том числе семейных, далеко не всегда поступают рационально, логично или разумно<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Zaleznik, A. and Kets de Vries, M. F. R. (1975). *Power and the Corporate Mind*. Boston: Houghton-Mifflin.

Однако мы обратили внимание на то, что многие главы семейного бизнеса склонны поддаваться иррациональным порывам особенно часто (и подобных примеров в этой книге более чем достаточно)<sup>12</sup>. Клинические исследования показали, что многие проблемы семейного бизнеса произрастают из склонности лидеров (и в целом членов семьи, занимающих ответственные должности) переносить – обычно полубессознательно – глубинные конфликты, желания, прихоти и фантазии на более широкое поле семейного бизнеса и действовать там под их влиянием. Задача любого исследователя психологии семейного бизнеса как раз и заключается в рассмотрении этих структур – внутренних мотивов, фантазий, желаний и защитных реакций, таящихся в глубинах сознания, подсознания и бессознательного главных действующих лиц. Что ими движет? Что побуждает действовать так, как они действуют? Как понимать их поведение?

В семейном бизнесе (особенно в период кризиса) рано

---

<sup>12</sup> Levinson, H. (1972). *Organizational Diagnosis*. Cambridge, MA: Harvard University Press; Levinson, H. (1981). *Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press; Levinson, H. (2002). *Organizational Assessment: A Step-by-Step Guide to Effective Consulting*. Washington, DC: American Psychological Association; Zaleznik, A. (1966). *Human Dilemmas of Leadership*. New York: HarperCollins; Zaleznik, A. (1989). *The Managerial Mystique*. New York: HarperCollins; Hirschhorn, L. (1988). *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, MA: MIT Press; Kets de Vries, M. F. R. (1989). *Prisoners of Leadership*. New York: Wiley; Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The Leadership Mystique* (2nd edn). London: Prentice Hall/Financial Times; Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The Leader on the Couch*. London: John Wiley & Sons Ltd; Gabriel, Y. (1999). *Organizations in Depth*, London: Sage.

или поздно возникает нужда собраться всей семьей и поразмышлять над тем, как организованы отношения между ее членами; попытаться понять структуру этих отношений и правила, которыми они определяются. Родственникам придется отделить зерна рациональных схем поведения и взаимодействия от плевел всяческих поведенческих дисфункций. Карл Юнг неспроста регулярно задавал страдающим тревожным расстройством пациентам один и тот же вопрос: «Такое поведение вам помогает?» Отрицательный ответ подразумевает, что членам семьи, вероятно, пора пересмотреть и перестроить систему взаимоотношений между собой.

Концептуально весьма эффективным подходом к пониманию индивидуального поведения и психологии личности, включая мотивацию, считаются психоаналитические методы, в частности теория объектных отношений<sup>13</sup>. Однако в процессе изучения психологии семейного бизнеса мы пришли к выводу, что этого подхода недостаточно и психоана-

---

<sup>13</sup> Freud, S. (1933). *New Introductory Lectures*. The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Vol. 21 (trans. and ed., J. Strachey). London: The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis. 22; Sandler, J. and Rosenblatt, B. (1962). «The concept of the representational world», *Psychoanalytic Study of the Child*, 17: 128–145; White, R. (1966). *Lives in Progress*. New York: Holt, Rinehart & Winston; Greenberg, J. R. and Mitchell, S. A. (1983). *Object Relations in Psychoanalytic Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press; Lichtenberg, J. D. and Schonbar, R. A. (1992). *Motivation in psychology and psychoanalysis*. *Interface of Psychoanalysis and Psychology* (eds Barron, J. W., Eagle, M. N. and Wolitzky, D. L.). Washington: American Psychological Association, pp. 11–36; Lemma-Wright, A. (1995). *Invitation to Psychodynamic Psychology*. London: Whurr Publishers.

лиз нуждается в дополнении и подкреплении более новыми методами системного анализа семейных отношений и семейной психотерапии, которые в последнее время принято обобщенно называть теорией семейных систем<sup>14</sup>. Мы обнаружили, что сочетание психодинамического мышления с идеями анализа семейных систем в рамках комплексного психодинамически-системного подхода дает в руки семейных психологов бесценный универсальный ключ ко множеству замков, которыми обычно увешаны хитросплетения проблем, встающих перед бизнес-семьями.

## **Психодинамическое и системное рассмотрение семьи**

Едва ли не самой трудной задачей при написании этой книги было преодоление институциональных и академических барьеров, разграничивающих психодинамическую и системную модели семейной терапии. Еще в 1998 году Кристофер Дэр писал в статье, посвященной семейным психологическим практикам:

---

<sup>14</sup> Minuchin, S. (1974). *Families and Family Therapy*. Cambridge, MA: Harvard University Press; Bowen, M. (1994). *Family Therapy in Clinical Practice*. New York: Jason Aronson; Lusterman, D. D., McDaniel, S. H. et al. (1995). *Integrating Family Therapy: Handbook of Family Psychology and Systems Therapy*. Washington, DC: American Psychological Association; Sexton, T. L., Weeks, G. R. et al., (eds) (2003). *Handbook of Family Therapy*. New York: Brunner-Routledge; Harway, M. (ed.) (2005). *Handbook of Couples Therapy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.

Две эти дисциплины – семейная психотерапия и психоанализ – так и остаются организационно и понятийно разобщенными вопреки тому, что занимаются изучением во многом пересекающихся предметов, объединяют смежные профессии и используют теоретические идеи, в которых прослеживается множество параллелей<sup>15</sup>.

Дэр тогда призывал к укреплению связей между двумя дисциплинами. Но на самом деле сведение двух ракурсов рассмотрения человеческого поведения в единую объемную картину напрашивается само собой и всё более воплощается в реальность. На практике мы нашли крайне полезным устанавливать привязку к внутреннему психологическому театру личности и исследовать, каким именно образом сцены действия переносятся с этой малой сцены в постановку на сцене большого театра семьи как системы.

Для большей эффективности вмешательства в процессы, происходящие в семейном бизнесе, настоящая книга строится по принципу согласованного применения психодинамической и семейно-системной моделей человеческого поведения<sup>16</sup>. Взгляд под двумя углами обеспечивает более полное и

---

<sup>15</sup> Dare, C. (1998). «Psychoanalysis and family systems revisited: the old, old story?» *Journal of Family Therapy*, 20: 165–176.

<sup>16</sup> Dyer, W. G. Jr (2003). «The family: the missing variable in organizational research». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27 (4), 402; Kets de Vries, M. F. R. and Miller, D. (1984a). «Narcissism and leadership: An object relations perspective», *Human Relations*, 38 (6), 583–601; Kets de Vries, M. F. R. and Miller, D. (1984b).

сбалансированное представление об индивидуальном поведении членов семьи и их межличностных взаимоотношениях. Это идеальный способ дать хотя бы отчасти рациональную трактовку поведению, которое при однолинейном взгляде зачастую выглядит необъяснимым.

По причине такой ориентации мы по большей части используем теории, концепции, методологии, техники и терминологию из области психологии, а не из сферы бизнеса и менеджмента. В частности, мы заимствуем понятийный аппарат из ряда психодинамических теорий поведения (объектных отношений, психологии самости и эго-психологии), динамической психиатрии, теорий развития, когнитивистики и нарратологии.

В этом поиске способов связать воедино представления из различных дисциплин мы, однако, отводим особое место теории объектных отношений, развившейся из теории психоанализа путем ее дополнения разбором важнейших межличностных отношений, прежде всего внутрисемейных, а в особенности между матерью и ребенком, – и именно она послужит нам главным мостом через пропасть, отделяющую классическую психоаналитическую психологию от теории семейных систем. Исследователей объектных отношений интересуют мысленные представления участников от-

---

The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management. San Francisco: Jossey-Bass; Kets de Vries and Associates (1991). Organizations on the Couch. San Francisco: Jossey-Bass.

ношений о себе и окружающих и их проявления на межличностном уровне в различных жизненных ситуациях. Как следствие, именно эта ветвь развития классического психоанализа далее всего заходит в область изучения теории семейных систем. Как сказал всё тот же Кристофер Дэр, «психоаналитика и семейная терапия теперь вполне могут сойтись <...> на том, что обе занимаются полезным для здоровья и этичным делом воссоздания и связного изложения историй»<sup>17</sup>.

## **Ключевые идеи психодинамического подхода**

Основоположник психоанализа Зигмунд Фрейд постулировал, что человеческий мозг функционирует посредством взаимодействия противодействующих друг другу сил. У человека есть желания и фантазии, которые пробуждают озабоченность и тревогу, и по совокупности это приводит к защитным реакциям в диапазоне от относительно нормальных до патологических. Конфликты между этими противоположными силами в основном происходят на бессознательном уровне, однако могут оказывать колоссальное влияние на эмоциональную жизнь людей и восприятие ими себя и своих отношений с близкими и, если брать шире, с людьми

---

<sup>17</sup> Dare, C. (1998), p. 174.

и организациями<sup>18</sup>.

Людам от рождения присущи желания, побуждающие их стремиться к удовольствиям и избегать боли. Со временем эти желания трансформируются в ментальные образы, управляющие их чувствами и поведением. По мере того как родители пытаются социализировать детей и подготовить их к жизни в обществе, те неизбежно начинают испытывать фрустрацию, поскольку осознают невозможность реализовать многие свои желания вследствие их запретности. Постепенно детская импульсивность проходит и желания трансформируются в более приемлемые с точки зрения общественных норм. В процессе взросления многие изначальные желания и сопутствующие им страхи, казалось бы, забываются. Однако из глубин подсознания они никуда не уходят и продолжают исподволь оказывать серьезное влияние на поведение взрослых и в дальнейшей жизни.

Впоследствии Фрейд пошел дальше и сформулировал общую теорию психического развития, включив в нее и определение таких ключевых понятий, как бессознательное, защитные механизмы (с помощью которых сознание пытается подавлять всплывающие бессознательные желания и фантазии) и структура личности. Он также описал «стадии психосексуального развития» ребенка (на них мы подробно остановимся в главе 4) и феномен переноса.

---

<sup>18</sup> Freud, S. (1920). A General Introduction to Psychoanalysis, Boni & Liveright; Freud, S. (1933).

# Перенос и обратный перенос

Разговор двух людей – это, как правило, попытка одного собеседника поделиться с другим своими чувствами и эмоциями. Мы говорим, чтобы что-то рассказать, выразить, объяснить, поделиться своим мнением. Например, когда мы расстроены, мы, бывает, пытаемся донести до близких свое состояние так, чтобы они сами его почувствовали. Нормальный процесс общения состоит из весьма быстро чередующихся фаз двухтактного цикла «проекция – интроекция»: пока один из собеседников вербально и невербально изъясняется (проекция), другой ему внимает и интерпретирует услышанные слова и полученные психоэмоциональные сигналы (интроекция); затем слушатель, восприняв в меру своего понимания смысл полученного сообщения, доносит свое понимание и, возможно, истолкование сказанного до высказавшегося первым (обратная проекция)<sup>19</sup>.

Аналогичным образом на какой-то стадии исследования, анализа или разбора причин человеческого поведения исследуемый может начать вызывать у исследователя те или иные реакции. В контексте психотерапевтического сеанса прямую и обратную проекции принято называть «переносами». Цикл «перенос – обратный перенос» (или «проекция

---

<sup>19</sup> Kets de Vries, M. F. R. (2007). Are you feeling mad, sad, bad, or glad? INSEAD Working Paper, Fontainebleau, France.

– интроекция») – феномен, по сути, вездесущий в межчеловеческом общении.

В психотерапии переносом обычно называют восприятие клиентом психотерапевта в образе, искаженном из-за приписывания ему/ей черт, качеств, чувств, настроений или элементов поведения, которые были присущи кому-то значимому из прошлого клиента (например, отцу или матери) или беспокоят самого клиента (например, клиенту кажется, что терапевт зол или опечален, в то время как это всего лишь проекция собственных подсознательных чувств клиента на собеседника).

Термин «обратный перенос» (или «контрперенос») обычно используется для описания чувств, вызываемых клиентом у психотерапевта, – опять-таки, возможно, в силу того, что клиент ассоциируется в восприятии психотерапевта с кем-то значимым из его собственного прошлого. В подобных случаях психотерапевты могут не только приписывать клиентам чувства или мысли, которых у тех нет, но и сами подпадать под психоэмоциональное воздействие и ловить себя на чуждых им самим переживаниях, возникающих исключительно в результате общения с клиентом. К примеру, к концу сеанса психотерапевта может охватить безотчетный страх, грусть, тревога или смятение. И это тоже будет следствием внешне неуловимого обратного переноса психотерапевтом на себя гипотетических или реальных эмоций клиента.

Короче говоря, перенос – это чувства клиента к психо-

терапевту, а обратный перенос – их зеркальная противоположность, то есть чувства психотерапевта к клиенту<sup>20</sup>. В контексте настоящей книги мы будем использовать эти термины применительно не только к чувствам, возникающим между предметом изучения (бизнес-семьей) и исследователем, психотерапевтом, коучем или консультантом, но и для описания взаимных чувств, возникающих между членами семейной организации.

Типичный пример реакции обоюдного переноса: двое коллег (скажем, молодая женщина и ее пожилая начальница) на дух друг друга не переносят – настолько, что в одном офисе долго вместе находиться не в состоянии, и поочередно отлучаются под любым предлогом. Обе они компетентные специалисты и ответственные люди, но совместная работа сводит на нет все их позитивные качества и порождает контрпродуктивное поведение. Сколько психологи ни разбирали с этими дамами корни их обоюдной нетерпимости, сколько мировых соглашений они между собой ни заключали, каких только границ между ними ни ставили, эффективность работы обеих остается ниже всякой критики. Младшая затаила и копит в себе необъяснимую даже самой себе злобу на старшую, а старшая с готовностью заглатывает наживку, и в итоге получается, что подчиненная пробуждает в начальнице всё самое худшее, что в ней только есть.

---

<sup>20</sup> Epstein, L. and Feiner, A. H. (eds) (1979). Countertransference. New York: Jason Aronson.

Первейший подход к решению этой проблемы – оценить, не переносит ли младшая сотрудница на старшую какие-то неизжитые застарелые обиды. Может, в детстве у нее не складывались, да так и остались неразрешенными отношения с матерью или кем-то еще из старших родственниц, – а начальница чем-то ее напоминает. Вынужденно имея дело с «матерью» на работе, девушка бессознательно переносит свои чувства на ничего не подозревающую начальницу.

Таким образом, тщательная оценка взаимоотношений на предмет наличия в них реакций переноса и обратного переноса служит для психологов *дополнительным источником информации*, которую мы используем наряду с более традиционными данными. При этом, хотя реакции обратного переноса могут вызывать у нас самих чувство неловкости, нам же самим и нужно отдавать себе отчет в том, что они имеют место, и всякий раз тщательно разбираться с причинами их возникновения, – и тогда они могут сослужить нам большую службу в нашей «детективной» работе.

Перенос и контрперенос – важнейшие понятия в теории межличностных отношений и непременные элементы оценки психического состояния человека. Это динамические процессы, при которых (повторимся) происходит подмена представлений о человеке, месте и времени вследствие повторного психического переживания прежнего опыта взаимоотношений – как правило, в попытке разрешить оставшиеся в прошлом неразрешенными проблемы развития. Мож-

но считать их и своего рода репетициями определенной роли в постановке, в результате которых и вырабатываются стойкие стереотипные схемы поведения, уходящие корнями во взаимоотношения с теми, кто заботился о ребенке в раннем детстве, когда он занимал особое, привилегированное положение. Служа основой организации человеческой деятельности, перенос и обратный перенос явным образом указывают, что ранние детские переживания продолжают сказываться на человеке до конца жизни. Самое трудное – понять, что такая схема поведения, сколь бы полезной она ни была для нас в детстве, со временем может стать совершенно неуместной.

## **МЕХАНИЗМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ**

Склад личности во многом определяется способами приведения человеком внутреннего (психического) представления о мире в относительное согласие с реалиями внешних воздействий. Для борьбы со стрессами и трудностями повседневной жизни наша психика включает так называемые защитные механизмы, помогающие нам подавлять или гасить тревогу по мере ее возникновения<sup>21</sup>. Включаются защитные реакции в основном бессознательно (хотя при желании можно научиться и отдавать себе отчет в том, что мы делаем)

---

<sup>21</sup> Freud, S. (1933); Freud, A. (1966). The Ego and the Mechanisms of Defense. Madison, Conn.: International Universities Press; Vaillant, G. E. (1992). Ego Mechanisms of Defense. Washington, DC: American Psychiatric Press.

и работают по принципу увода нас подальше от тех аспектов самих себя, которые, по нашему мнению, несут для нас угрозу, во избежание перехлеста через край негативных эмоций и тревожного беспокойства. Зачастую это срабатывает неплохо, поскольку помогает нам обретать душевное равновесие, – хотя имеются и области, в которых применимость защитных функций психики весьма ограничена<sup>22</sup>. Вот только самопроизвольное включение защитных реакций иногда делает поведение человека труднообъяснимым для окружающих. Классический пример – «пнуть собаку»: возвращается человек домой с работы, где весь день были сплошные неприятности, – и вымещает злость, досаду и раздражение на детях или на собаке. Так эта схема поведения и называется: «механизм замещения»: мы испытываем негодование в адрес человека, высказать которому свои претензии в лицо не можем (например, в адрес начальника), и спускаем пары негативных эмоций, выбрав для этого мишень побезопаснее и едва ли способную нам отомстить за обиду.

Названия некоторых защитных механизмов, включая вышеописанное «замещение», давно переключались в обиходную речь: например, «проецирование» или «отрицание». Другие термины более специфичны, но при этом разные теоретики понимают под ними несколько разные механизмы, да и четкого разграничения между подобными понятиями

---

<sup>22</sup> Jacobs, M. (1999). *Psychodynamic Counselling in Action* (2nd edn). London: Sage Publications Ltd.

не наблюдается. Примеры: «рационализация», «интеллектуализация», «самоустранение», «формирование реакции», «интроекция», «расщепление». К феномену расщепления (биполярного восприятия) мы еще вернемся.

## **СМЫСЛ ТЕКСТОВ**

Особое место в клинических исследованиях в рамках модели психодинамической терапии отведено анализу текстов (в системной семейной терапии тексты предпочитают называть «сценариями» или «нарративами»)<sup>23</sup>. Тексты представляют собой совокупность взаимосвязанной информации и содержат разнородные данные и сообщения на различные темы, которые могут быть систематизированы психологами. При расшифровке текстов из обихода семейного бизнеса смысловое значение извлекается из взаимосвязанных фактических, когнитивных и аффективных блоков, komponуемых исследователем исходя из опыта общения с участниками бизнеса.

Психолингвистическому анализу могут подвергаться не только однозначные и очевидные вещи (заявления руководителей, отчеты, докладные и служебные записки, содержание и манеры устного общения и т. п.), но и неявные и да-

---

<sup>23</sup> Loewenberg, P. (1982). *Decoding the Past: The Psychohistorical Approach*. New York: Alfred A. Knopf; Kets de Vries, M. and Miller, D. (1987). «Interpreting organizational texts», *Journal of Management Studies*, 24 (3): 233–347; Rennie, D. L. (1994). «Storytelling in psychotherapy: the client's subjective experience», *Psychotherapy*, 31: 234–243.

же не проговариваемые (такие как символические элементы поведения, организационные мифы и предания, специфика стратегических решений, особенности стилей межличностного общения и даже тип организационной структуры как источник описательных характеристик компании). В процессе анализа эти тексты подсказывают ключи к пониманию того, вокруг чего строится жизнь семьи или организации. Кроме того, понимание смысла текстов придает многомерности и фактурности нашему анализу происходящего в организации. Если мы чутко улавливаем подспудные темы, скрытый смысл метафор, используемых членами семьи и другими участниками организационных процессов, причины и мотивы выбора определенных слов и формулировок, подоплеку тех или иных действий, событий, – наши знания о жизни семьи и организации весьма и весьма обогащаются<sup>24</sup>.

При расшифровке подобных текстов полезно придерживаться ряда правил. Во-первых, есть так называемое правило тематического единства. Для анализа истории организации нам нужно сформировать из разрозненных наблюдений цельную и связную картину, обрисовать гештальт организации как таковой. Важно выявить главные темы.

Во-вторых, мы занимаемся сопоставлением и выявлением паттернов, выискиваем структурные параллели между ак-

---

<sup>24</sup> Kets de Vries, M. F. R. and Associates (1991). *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

туальными событиями и инцидентами из истории организации и ее действующих лиц; при этом более всего нас интересуют многократно воспроизводящиеся сюжетные линии<sup>25</sup>. Такие стереотипные схемы поведения демонстрируют, как люди ложно интерпретируют настоящее сквозь призму прошлого, опять и опять переживают то, что с ними было уже не раз, действуя в настоящем по старым схемам. Откровенно анахроничные повторения, вероятно, указывают на то, что имеет место реакция переноса в той или иной форме, а раз так, то пора сесть и разобраться с участниками, как и почему это происходит.

В-третьих, в интерпретациях нужно руководствоваться «правилом психологической неотложности», согласно которому острейшие нужды, важнейшие намерения, образ мыслей и действий непременно проявляют себя в семейных текстах, поддающихся идентификации. Нам нужно выудить из личности каждого члена семьи программный код ее операционной системы, чтобы разобраться, что движет человеком по жизни<sup>26</sup>. Самое трудное – выявить сросшиеся с семьей всепроникающие схемы построения взаимоотношений, те самые регулярно повторяющиеся паттерны, которые также называют «стержневыми» или «центральными тема-

---

<sup>25</sup> Geertz, C. (1983). *Local Knowledge*. New York: Basic Books; Spence, D. P. (1982). *Narrative Truth and Historical Truth*. New York: W. W. Norton.

<sup>26</sup> Leites, N. (1953). *A Study of Bolshevism*. New York: Free Press; George, A. L. (1969). «The operational code: A neglected approach to the study of political leaders and decision making», *International Studies Quarterly*, 13: 190–222.

ми конфликтных отношений»<sup>27</sup>. Понять, что происходит, без выявления этих паттернов невозможно. Важно помнить, что у любого индивида есть последовательно воспроизводимые им схемы выстраивания личных взаимоотношений с близкими.

И наконец, есть еще и «правило многофункциональности»<sup>28</sup>. В зависимости от степени психологической неотложности вопроса, о котором идет речь, одни и те же тексты могут нести разную смысловую нагрузку, а потому и трактовать любой фрагмент текста можно под разными углами зрения. Иногда на первый план выходят процессы сопротивления изменениям или защитные реакции на уровне личности или организации. В других случаях ключевая динамика может быть связана с попытками обуздать агрессию или наладить более доверительные отношения. Могут отыскиваться в текстах и важные указания на серьезные процессы, разворачивающиеся на почве стыда, вины, зависти, ревности, соперничества и прочих негативных чувств. Ситуация усугубляется еще и тем, что всплывающие в текстах проблемы могут возникать и развиваться параллельно на индивидуальном, межличностном, групповом, межгрупповом и организационном уровнях. Следовательно, необходимо изыскивать

---

<sup>27</sup> Luborsky, L. (1984). *Principles of Psychoanalytic Psychotherapy*. New York: Basic Books; Luborsky, L., Crits-Christoph, P., Minz, J. and Auerbach, A. (1988). *Who Will Benefit from Psychotherapy?* New York: Basic Books.

<sup>28</sup> Waelder, R. (1936). «The principle of multiple function», *Psychoanalytic Quarterly*, 5: 45–62.

и трактовать смысл одних и тех же слов на каждом из этих уровней, чтобы по-настоящему докопаться до корней личностных и организационных проблем и оценить возможные последствия тех или иных действий и решений членов бизнес-семьи.

## **Семья в свете системного подхода**

Системный подход к анализу семейных отношений сложился из различных направлений социальных исследований того, как люди взаимодействуют и как относятся друг к другу в группах. Например, в социологии работы Курта Левина по динамике групп привели к пониманию того факта, что совместная работа может служить эффективным инструментом изменения мышления и поведения членов группы. А разработанная им теория поля продемонстрировала, как группы воспринимают и переживают конфликтные ситуации и как их члены коммуницируют между собой в подобных случаях<sup>29</sup>. Концептуальные идеи Левина были приняты к сведению семейными психологами, работавшими над вопросами межличностных и родственных взаимоотношений.

В том же направлении мыслил и Уилфред Бион, психиатр и психоаналитик, когда занимался вопросами групповой динамики и выявил три тактики группового самоустранения от решения по-настоящему насущных задач: включение режи-

---

<sup>29</sup> Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: McGraw-Hill.

ма «сражайся или спасайся»; объединение в пары или диады; уход в зависимость<sup>30</sup>. Хотя и предполагается, что люди объединяются в группы для занятия совместной созидательной работой, из наблюдений Биона явствует, что в реальности группы могут со всей присущей человеческим общностям креативностью предаться самым деструктивным занятиям в ущерб заявленным целям и задачам. Коучам высшего руководства компаний, консультантам и прочим советникам, особенно если они имеют дело с семейным бизнесом, следует обращать особое внимание на подобные групповые феномены.

Теория семейных систем со всей ясностью подчеркивает, что психотерапевт – это не отстраненный наблюдатель за происходящим в семье, поскольку он/она включается в динамику внутрисемейных процессов. Признание активной роли семейного терапевта в системе – основа понимания того, что являет собой системный подход к психологии семьи. Поначалу семейные терапевты полагали, что им под силу изменить систему извне, оставаясь на позиции объективного и беспристрастного наблюдателя<sup>31</sup>. Но по мере продвижения исследований в этом направлении стало очевидным, что развитие взаимного влияния между семьей и психотерапевтом

---

<sup>30</sup> Bion, W. R. (1948). «Experiences in groups», *Human Relations*, 1: 314–329.

<sup>31</sup> Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Mind and Nature*. New York: Ballantine Books.

– явление неизбежное<sup>32</sup>. Дальнейшее развитие этой теории кибернетического мышления второго порядка и вовсе приводит к осознанию того, что объективной реальности как таковой не существует, а есть лишь умозаключения, выстраиваемые терапевтом в процессе взаимодействия с наблюдаемой семьей<sup>33</sup>. Так что мы еще раз повторим уже высказанную выше мысль: семейным терапевтам, консультантам и коучам нужно быть готовыми к постоянному критическому самоанализу в процессе контактов с семьей, чтобы они приносили пользу; им нужно постоянно осмысливать, что происходит с ними самими в процессе вмешательства в жизнь семьи.

Хотя анализ семейных систем очевидным образом фокусируется на иных аспектах семейных отношений, нежели психодинамический анализ, идейно два этих подхода теперь всё более сближаются, особенно на почве теории объектных отношений<sup>34</sup>. Сравнительные характеристики семейно-системного и психодинамического подходов представлены в таблице 1.1.

---

<sup>32</sup> Von Forester, H. (1981). *Observing Systems*. Seaside, CA: Intersystems.

<sup>33</sup> Anderson, T. (ed.) (1990). *The Reflecting Team*. New York: W. W. Norton.

<sup>34</sup> Kohut, H. (1971). *The Analysis of the Self*. Madison, Connecticut: International Universities Press; Greenberg, J. R. and Mitchell, S. A. (1983). *Object Relations in Psychoanalytic Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press; Fonagy, P., Cooper, A. M. and Wallerstein, R. (1999). *Psychoanalysis on the Move: The Work of Joseph Sandler*. London / New York: Routledge.

# **Таблица 1.1.** Сравнение системного и классического психодинамического подходов к изучению семейных отношений

---

## **Семейно-системный подход**

- Фокусируется на взаимоотношениях в семье
- Исследует перспективы исходя из сложившейся к настоящему времени ситуации
- Фокусируется на изменении устойчивых схем поведения
- Занимается решением системных проблем
- Терапевт включается в совместную работу, становясь частью системы
- Работа ведется с реальной семьей в реальных условиях
- По большей части директивный подход

## **Психодинамический подход**

- Фокусируется на индивиде
- Исследует проекции прошлого на настоящее для выстраивания перспектив
- Проводит углубленный анализ личности для создания предпосылок к изменению поведения
- Занимается решением проблем личности в рамках взаимоотношений
- Терапевт скорее сторонний наблюдатель, нежели участ-

ник процессов

- Исследуется символическая семья в восприятии ее отдельных членов
  - По большей части рефлексивный подход
- 

Таблица 1.1 помогает прочувствовать нюансы различий в позиции и ориентации специалиста по отношению к клиенту по таким параметрам, как прошлое/будущее, индивидуальное/групповое, участие/отстраненность, вмешательство/наблюдение и т. п. Но из-за сближения системной семейной терапии и психоанализа взаимоотношений мы не должны забывать, что все различия, о которых мы тут говорим, касаются лишь нюансов. И скрещивание семейной и бизнес-систем в психологической модели семейного предприятия как раз и объясняет причину крайней полезности совмещения психодинамического и семейно-системного подходов к решению проблем семейного бизнеса, выходящих за рамки традиционной теории управления.

Психодинамическое рассмотрение фокусируется на формировании индивидуального мышления и поведения под воздействием опыта прошлых событий. Поскольку все мы так или иначе являемся продуктами собственного жизненного опыта и происхождения, психотерапевт стремится раскрыть ключевые ранние влияния и механизмы их прояв-

ления во взаимодействии клиентов с другими людьми во взрослом возрасте. Клинический анализ часто помогает найти рациональное объяснение внешне иррациональным поступкам, и эти находки становятся теми кирпичиками, из которых сложится основа для дальнейшей работы.

# 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.