

ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Психодинамический подход к организационному развитию

Е.В. Шаповалова

Екатерина Викторовна Шаповалова – Магистр менеджмента (LUBS, Лидс, Великобритания), Магистр психологии (НИУ ВШЭ, Москва), психодинамический коуч и бизнес-консультант, управляющий партнер консалтинговой компании Subcon Business Solutions, старший преподаватель Магистерской программы «Психоанализ и Психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ ВШЭ, член Международного общества психоаналитического исследования организаций (ISPSO), член Совета и сертифицированный профессиональный бизнес-коуч Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (АПКБК).

Несмотря на повышение внимания экономической и управленческой теории к теме эмоций и влияния эмоций на поведение индивида в организации и экономике в целом, роль эмоций как фактора, вмешивающегося в рациональность, остается скорее недооцененной, а попытки вписать эмоции в парадигму управления сводятся к желанию контроля, управления и устранения и, в целом, минимизации «человеческого фактора».

Данная статья рассматривает ключевые концепции психодинамического подхода к пониманию организационной действительности, где организация представляется психосоциальной системой. В рамках такого подхода проясняются и обретают смысл и значение иррациональные феномены в динамике организационного поведения, которые не могут быть иначе расшифрованы и изменены.

Организации как психосоциальные системы неизбежно провоцируют тревогу у членов организации, но одновременно и предлагают способы справиться с ней (организационные защитные механизмы), которые часто институализируются в форме организационной структуры, норм и практик, и культуры. Таким образом, эти ключевые переменные управленческих усилий предстают не только как объекты управления, но и как симптомы организации как эмоциональной системы. Без расшифровки значения этих симптомов их действенное и эффективное изменение затрудняется и принимает форму одинарной петли обучения. Рефлексивная способность руководителя и организации становится ключевым фактором для организационного развития в формате двойной и тройной петли обучения.

Ключевые слова: психоанализ организаций, психодинамика организаций, организационные защитные механизмы, рефлексивная способность, организационное развитие.

Место эмоций в современной управленческой теории и практике

Некоторое время назад мне попала статья профессиональных экономистов под заголовком «Экономика и эмоции» (Калмыкова, Юдкевич, 2006). Статья 2006-го года, но следующая цитата из нее до сих пор отражает широко распространенный в управленческих кругах взгляд на роль эмоций в бизнесе: «Одной из потенциально привлекательных, но практически не изученных на сегодняшний день экономистами областей является анализ потенциала различных организационных форм *по подавлению эмоций при принятии решений*. Так, например, индивидуальное частное предпринимательство сильно подвержено рискам эмоционального принятия решений, тогда как *в крупной корпорации эмоции индивидуальных агентов практически полностью гасятся* (курсив автора. – *Е.Ш.*). Проблемы внутриорганизационного дизайна и структуры внутрифирменных контрактов, учитывающих эмоциональный фактор, составляют интересную область для совместных исследований экономистов, организационных психологов и специалистов в области организационного управления».

Приятный для уха психолога знак – эмоции удостоились права быть включенными в экономическую повестку дня. Обсуждения заслуживают два утверждения: о том, что управлять эмоциями хорошо через подавление, через поиск оптимального способа, как не дать эмоциям вмешаться в рациональный процесс принятия решений; и о том, что, чем крупнее организация, тем меньшее влияние оказывает эмоциональный фактор «агентов» на их взаимодействие.

До сих пор большая часть теории и практики управления и организационного развития была сконцентрирована вокруг рациональных моделей и подходов. Рациональность – основной драйвер управленческой мысли, обучения и практики. В подобных условиях эмоциональные реакции в организации зачастую расцениваются как неважные, и на это есть несколько причин. Во-первых, рационально-натренированные управленцы защитным образом с легкостью игнорируют все сложные, эмоциональные аспекты как иррациональные, парадоксальные, противоречивые, а потому нерелевантные, не заслуживающие внимания и времени. Во-вторых, организационные культуры часто принимают форму защитных механизмов индивидов против тревоги и блокируют выражение чувств и эмоций в организации, что выражается в специфических нормах и принципах, которые со временем закрепляются в организации в качестве принятых правил поведения и взаимодействия («так не принято поступать», «об этом не принято говорить» и т.п.). В-третьих, организации предоставляют мало пространства и возможности членам организации для анализа и осознания собственных сознательных и бессознательных чувств относительно организации в целом и организационных изменений, в частности (*Vince, Broussine, 1996*). В существенной степени усилия управленцев

направлены на максимально быстрый поиск ответа на вопрос «что делать?», нежели осмысление того «что происходит на самом деле?».

Необходимость развития способности управлять и адаптироваться к изменениям требует обращения нашего внимания к внутренней жизни организации, поскольку эффективная адаптация к внешней среде невозможна без успешной интеграции людей внутрь компании, а значит, без понимания человеческой природы. Участники организации привносят свои индивидуальные особенности, не исключая собственные слабые стороны. И, возможно, использование рационалистических, системных и технологических подходов к управлению организациями не столько не верны, сколько неполны в понимании и описании организационных процессов (*Allcorn, Godkin, 2008*).

Политические, экономические и рыночные факторы закладывают контекст для адаптивных организационных изменений, в то время как внутренние факторы представляют внутриорганизационные элементы, которые могут как способствовать, так и ограничивать организационное развитие. Не менее важным для понимания организации становится анализ внутренних психодинамических процессов (*Fotaki et.al. 2012*). Именно психоаналитический подход в организации фокусируется на психологической природе невидимых, на первый взгляд весьма неопределенных, аспектов организационной реальности – субъективных представлениях о причинах, мотивации и субъективном значении организационного поведения (*Hoffman, 2012*).

Можно утверждать, что путь к рациональности в организации и принятии управленческих решений лежит через осмысление и включение в картину мира иррационального, для чего именно психоаналитический подход предоставляет как парадигму мышления, так и набор инструментов, позволяющих руководителю стать способным признать, принять и осмыслить, а значит и воздействовать на эмоциональную составляющую организационного опыта.

Эмоциональная роль организации для индивида: тревога и защита от тревоги

Все мы знаем, или помним из детского опыта, что человек обладает способностью ощущать, чувствовать правду, эмоциональную правду, несмотря на попытки окружающих ее скрыть. Любой ребенок способен тонко чувствовать настроение и эмоции родителей, даже если ему подробно объясняют, «что все хорошо». Наша способность «строить» приемлемые объяснения для неприятных или неприемлемых переживаний с возрастом усиливается, но наша способность ощущать, чувствовать эмоциональную правду остается. Эта способность не выключается, когда утром мы прикладываем рабочий пропуск к турникету на проходной. Можно убеждать себя в том, что мы оставляем личное, эмоциональное, непрофессиональное за бортом организации, но нельзя перестать чувствовать.

Эмоциональная роль организации, как пространства реализации профессиональной (и не только) идентичности человека, остается очень недооцененной. В то же время, можно выделить целые группы факторов, подтверждающих эмоциональную значимость организационного опыта для членов организации.

Гэбриэл и Карр выделяют следующие факторы (*Gabriel u Carr, 2002*):

1. Люди внутри и вне организаций являются *эмоциональными (а не рациональными) существами*, и находятся под влиянием их личных и семейных историй. Значительный объем современных нейробиологических исследований и концепций подтверждает ключевую роль эмоций и раннего эмоционального опыта в регуляции повседневного поведения человека.

Так, исследования памяти Джозефа Леду (*LeDoux, 1994*) позволяют утверждать, что ранний эмоциональный опыт (опыт довербального периода, опыт первых трех лет жизни) не только сохраняется, но и способен бессознательно воспроизводиться во взрослой жизни в невербальных формах: физиологических реакциях тела на стресс; тоне и тембре голоса в значимых эмоциональных ситуациях; неконтролируемых поведенческих реакциях – отыгрываниях; мысленном отождествлении текущих ситуаций со значимыми ситуациям из прошлого, то есть в реагировании под влиянием трансферентных реакций, нежели на основе объективного анализа действительности (*Mancia, 2006*).

Кроме того, исследования показывают, что ранний эмоциональный опыт (негативный) оказывает нейродегенеративный эффект на дальнейшее созревание структур головного мозга, ответственных как за вербальную консолидацию памяти (личной истории), так и за последующую волевую (рациональную) регуляцию поведения (*LeDoux, 2002; McGaugh, 2002*).

Открытие системы зеркальных нейронов, обеспечивающих нашу способность без слов понимать и сопереживать чувствам и ощущениям других людей (эмпатию), оставляет без сомнения возможность бессознательной невербальной сонастройки людей в группе или организации в ответ на разделяемое эмоциональное переживание (*Gallese, 2006*).

Согласно самому принципу работы головного мозга «животное внутри нас» обеспечивается куда более древними и ранее созревающими мозговыми структурами, и принцип удовольствия лежит в основе нашей мотивированной деятельности, в то время как возможности волевого регулирования и рационального принятия решений находятся в зоне куда меньшего сознательного контроля, нежели принято думать (*Solms, Panksepp, 2012*).

2. Посредством работы люди *стремятся реализовать глубинные бессознательные желания*. Организации предоставляют индивиду уникальное

пространство, которое способно обеспечить весь набор базовых мотивационных нужд человека.

Финансовые условия работы обеспечивают индивиду возможность самостоятельного удовлетворения физиологических потребностей, а гарантия занятости и защищенность трудовых отношений обеспечивает потребность в безопасности. Потребность в принадлежности подкрепляется выстраиванием интенсивных и значимых отношений с коллегами. Потребность в профессиональном и статусном признании, и самоактуализации – напрямую связана с возможностями карьерного развития и эффектом от него для всей социальной жизни человека.

Однако еще большее значение имеет то, какую эмоциональную «цену» платит член организации за возможность удовлетворять эти потребности в каждой конкретной организации. Приверженности каким решениям требует лояльность к организации, на какой внутренний компромисс необходимо пойти, чтобы оставаться в безопасности? Если организация в чем-то «плохая», что будет добавлять к моему самоощущению, к моему Я, чувство принадлежности к такой организации? Насколько я реально значим и нужен, даже при наличии громкой должности и статуса, если кто-то другой реально принимает решения? Насколько я могу выражать свое профессиональное мнение, или «кто не с нами – тот против нас»? То есть организации не только предстают для индивида важными площадками для реализации собственных мотивационных нужд, но и неизбежно провоцируют тревогу, связанную с пребыванием в организации и со следованием правилам и принципам взаимодействия.

3. *Организации провоцируют тревогу* и, в то же время, предлагают способы защиты от тревоги.

Принадлежность к организации настолько же желанна для индивида, насколько и связана с неизбежностью столкновения с различными видами тревог, требующих от индивида существенных психических сил, чтобы справиться с ними.

В качестве одной из классификаций тревог, которые провоцируют организации, можно привести «первичные страхи», описанные Россом Лазаром (*R. Lazar, 2010*).

Страх Неизвестного – страх неизведанного и неназванного сталкивает нас с ощущением собственной беспомощности, несовершенства и конечности. Способы борьбы заключаются в вечных попытках человека предсказать будущее. Раньше – с помощью оракулов, ясновидения, пророчеств, толкования сновидений, а сегодня – с помощью научных методов (симуляции, математических моделей, статистики). Склонность управленческой теории и практики опираться и оперировать рациональными моделями и подходами, также по сути представляет собой способ справиться с «неизвестными и непонятными» иррациональными, эмоциональными факторами, просто вычеркнув их из повестки дня.

Страх Другого – это страх инаковости, непонятности того, что отлично от нас, незнакомо. Этот вид тревог начинается на уровне семьи и заканчивается страхами глобализации, чем больше мы сталкиваемся с «Другим»: с культурными, религиозными, этическими, социальными, экономическими различиями, – тем больше страхов. Чем больше соприкосновений с «Другим», тем больше потребность «крепко держаться» за «свое и своих». Способ борьбы с этим страхом в первую очередь заключается в проецировании негативных аспектов себя и своих тревог в «Другого». В качестве «Другого» в организации могут выступать множество объектов: другой департамент, другое поколение сотрудников, другой уровень управления («мы – рабочие» и «они – руководители»), конкуренты и внешние рыночные силы, которым приписывается, например, вина и ответственность за все плохое.

Страхи, связанные с пребыванием «внутри или вне» группы, это первичные страхи человека, как социального животного: страх не принадлежать к группе, не быть принятым, быть изгнанным, исключенным. Эти тревоги относятся к экзистенциальным страхам, так как человек не может существовать вне группы. Изолированность эмоционально воспринимается как социальное убийство. Типичный способ борьбы с этим страхом: ощущать принадлежность к группе и быть во власти решать, кто «в», а кто «вне» группы, что дает чувство безопасности от исключения из группы. Таким образом, вопросы лояльности, политики и власти в организации обретают совершенно иную, глубокую окраску, становятся вопросами жизни и смерти, социального выживания.

Страх Изменений – это комбинация страха неизвестного и страха сепарации (потери чего-то привычного, старого). Каждый раз, когда мы покидаем знакомую «территорию» и вынуждены адаптироваться к новой, для которой в лучшем случае у нас есть «карта», мы испытываем тревогу.

Стоит подчеркнуть, что современные вызовы организационной жизни: технологические вызовы и перспективы (например, замещение рабочих мест и профессий искусственным интеллектом), развитие новых форм труда и занятости (без физической принадлежности к организационному пространству, виртуальные и дистанционные команды), глобализационные тренды (сближение со все большим числом Других, междисциплинарность) и постоянные требования развития, изменения и самосовершенствования (*life-long learning*) – провоцируют все больше и больше тревоги.

4. Организации, являясь частью общества, становятся площадками, на которых разыгрывается более *широкая социальная и культурная динамика*, например, связанная с классом, расовой принадлежностью, отношением полов и т. д., таким образом открывая арену для эмоциональных переживаний и тревог куда большего исторического и культурного масштаба, чем сама организация. Характерный пример из российской бизнес-действительности – конфликт лидерства и трудности передачи

власти от предпринимателя-основателя компании к первому наемному менеджеру. Значительные (часто бессознательные) трудности этого процесса (*Shekshnia, Kets de Vries, 2008*) в определенной степени резонируют с культурно одобряемым и исторически повторяющимся стилем российского лидерства, основанного на безграничной и бесконечной (до самой смерти) власти правителя и невозможности заблаговременной и постепенной передачи власти. Подобная скрытая динамика способствует тому, что самые прозрачные и рационально выверенные схемы передачи полномочий (*succession planning*) в российских организациях в лучшем случае остаются планами «на бумаге».

5. Организации выступают не только как причина беспокойств и тревоги, также они открывают возможности для *реализации коллективного видения*, стимулируют креативность и удовлетворенность. Говард Шварц исследует феномен организационного Эго-идеала, как части Эго-идеала личности (*Schwartz, 1991*). Когда степень идентификации сотрудника с организацией максимальны (организационный Эго-идеал, то есть представление об идеальном сотруднике организации и себе, как сотруднике организации, становится частью Эго-идеала человека), успех организации становится тождественен ощущению собственной успешности и «хорошести». Это, с одной стороны, способствует тому, что сотрудник готов максимально инвестировать свои лучшие качества, творческий потенциал и ресурсы для реализации первичной бизнес-задачи организации, но с другой – может иметь и свои негативные, порой тиранизирующие для сотрудника последствия, когда поддержание «иллюзии» успешности и «хорошести» компании начинает требовать от членов организации предания своей способности ясно оценивать саму компанию и окружающую ее среду, потери аутентичности и обесценивания профессиональных качеств в угоду единомыслия, сплоченности и лояльности (Шварц называет эти состояния организационной среды *организационным тоталитаризмом и организационным распадом*).

Организация как психосоциальная система

Итак, мы видим, что организации предельно далеки от образа опрятно упакованной рационально настроенной системы, созданной специально для достижения заранее определенной бизнес-задачи. Это скорее сложные, комплексные живые системы, огромное значение в которых придается скрытому, эмоциональному измерению. Майкл Даймонд прекрасно суммирует психоаналитический взгляд на суть этих процессов в организации: «Психоаналитический подход рассматривает организации, как *системы отношений и переживаемого опыта*, на стыке социальных и психологических защитных структур. Невозможно исчерпывающе понять организацию без интерпретации значения и качества межличностных взаимоотношений и опыта внутри организации, динамик переноса и контрпереноса, лежащих в основе компульсивного повторения в организации» (*Diamond & Allcorn, 2003*).

Организационная эмоциональная среда может быть представлена, как реально действующая система взаимоотношений между сотрудниками всех уровней, со всеми смыслами, которые они вкладывают в существование организации и свою роль в ней, с соответствующей психологической, эмоциональной динамикой, ощущением и переживаниями от того, что «Я являюсь частью этой организации». Поведение сотрудников на всех уровнях определяется не только и не столько тем, что манифестируется (тем, что мы знаем, о том, чего хотим достичь, и какими способами) и соответствующими знаниями, навыками и компетенциями, а тем, что, как ощущает каждый из них, происходит на самом деле с организацией вообще, и по отношению к сотруднику и его роли в организации, в частности. Если быть кратким, то организационная среда выражается в ощущениях сотрудников о том, «Каково это быть частью этой организации», и определяет реальное поведение и желание сотрудников инвестировать себя в бизнес-результат.

Представление об организации как о сумме индивидуальных профессиональных и личных компетенций сотрудников, грамотно, рациональным образом «наложенных» на структуру и бизнес-процессы компании, да еще и дающих непременно положительный синергетический эффект, уводит от понимания того, почему «мы вкладываем в развитие сотрудников, а они уходят», почему вовлеченность сотрудников стабильно не превышает 20 процентов¹. Именно эмоциональная система организации определяет, получит ли организация системный положительный синергетический эффект от суммы всех индивидуальных характеристик (знаний, навыков и компетенций) своих сотрудников, или ее эффективность будет незаметно подрываться по мере того, как ресурсы членов организации будут направляться на сдерживание и переработку тревоги, провоцируемой организацией, а не на реализацию бизнес-задачи.

Организационные защитные механизмы и эффективность организации

Вне зависимости от того, что провозглашает организация о своих целях и миссии, о своих принципах в отношении клиентов, сотрудников или общества, любой сотрудник способен на своем опыте почувствовать, что на самом деле происходит с организацией, какова ее реальная задача и реальное отношение к людям внутри и вовне. Приведу несколько «вымышленных» примеров. Компания может заявлять своей задачей «делать модную одежду доступной каждому», в то время как для достижения этой цели и снижения себестоимости производства использовать детский труд и опасные производства в странах «третьего мира». Или компания может ставить своей задачей «продавать продукты питания и товары

¹ Исследования вовлеченности сотрудников Gallup: URL: <http://news.gallup.com/opinion/gallup/224012/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>

первой необходимости по максимально доступной цене», но для достижения такой цели наладить процесс «продления» срока годности товаров. Или компания «провозглашает» ценности открытости, развития лидерства на местах и поощрения инициативы «снизу», но по факту даже скромные финансовые решения (покупка принтера в отдел) не может пройти без согласования с начальством.

Кроме того, некоторые организации по самой сути своей главной бизнес-задачи вызывают множество тревог и эмоциональных конфликтов, например, табачные и алкогольные компании, коллекторские услуги, компании, связанные со столкновением с уязвимостью, травмами, болезнями и трагедиями, чья основная задача эмоционально неоднозначна, бросает этический или моральный вызов индивиду.

Во всех этих случаях оставаться внутри компании, сохранять вовлеченность в работу означает для сотрудника найти способ справиться с теми тревогами, которые вызывает в нем работа в организации. Тревога о том, «хороший ли я», тревога за собственную нужность, значимость, самоуважение, а порой и тревога за собственное благосостояние и безопасность ощущается сотрудниками, несмотря на риторику руководства, на финансовые отчеты и презентации, на любые материальные стимулы и нематериальные поощрения. Деструктивная эмоциональная среда заставляет сотрудников искать способы поведения, часто крайне неэффективные с точки зрения бизнеса, но помогающие справиться с эмоциональным вызовом организационной действительности.

Способы справиться с тревожащей действительностью (или представлением о ней) называются защитными механизмами. И ровно как и способность чувствовать и ощущать тревогу не выключается «на входе» в организацию, так же и способность психики справляться с тревогой, используя защитные механизмы, остается в силе. Проблема заключается в том, что, оказавшись в группе (в организации), склонность психики каждого отдельного индивида «защищаться» не снижается (ведь тогда справедливо было бы говорить о том, что чем больше группа, объединившая усилия для достижения задачи, тем больше рациональность поведения, а значит и эффективность выполнения задачи), а растет (*Sievers, 2006*). Эти феномены стали исследоваться в рамках психодинамического подхода к группам и организациям в работах Уилфреда Биона (*Lawrence et.al., 1996*), Эллиота Жака и Изабель Мензис (*Menzies, I.P., 1960*) еще в 1950-е гг. «Тревога служит тенью будущего», пишет Бцион, то есть тревога, ощущаемая членами группы сейчас (по поводу целей организации, своего места и роли в ней), заставляет участников группы мыслить и действовать защитным способом, который часто приводит к неэффективным с точки зрения бизнеса результатам в будущем. Защита от тревог, вызываемых организацией, становится приоритетной для сотрудников в том, как они действуют и ведут себя в организации, нежели достижение максимального бизнес-результата. Под воздействием продуцируемой самой организацией тревоги сотрудники, по отдельности здоровые и невротичные

индивиды, могут начать коллективно вести себя психотическим, с точки зрения уровня психического функционирования, способом, формируя то, что Буркард Сиверс назвал «психотической организацией» (*Sievers, 2006*).

В своем пионерском исследовании процесса формирования организационных защитных механизмов в одном из университетских госпиталей Лондона Изабель Мензис (*Menzies, I.P., 1960*) показывает, как «объективные» элементы организации (структура, культурные нормы и принципы, правила принятия решений и делегирования полномочий и ответственности) становятся по сути «закостенелыми» способами компульсивного повторения (действий, структур и паттернов), направленного на защиту от ощущаемой в организации тревоги.

Тревога в организации неотделима от сути ее первичной задачи. В данном примере (университетском госпитале) первичная задача организации, а именно – прием больных и забота о тех, уход за которыми в домашних условиях невозможен, – сталкивала участников организации с целым набором тревог, связанных со страхом смерти, выживания, уязвимости и беспомощности, проживания амбивалентных чувств отвращения и вины одновременно.

Потребность членов организации использовать ее (организацию) в борьбе с тревогой, которую она же и вызывает, приводит к формированию социально структурированных защитных механизмов, которые выражаются в форме структуры, культуры и норм функционирования организации. Важным аспектом является то, что в ходе формирования социальных защитных механизмов экстернализируются и обретают организационную форму специфические индивидуальные психические защитные механизмы членов организации. Социальные защитные механизмы вырабатываются со временем в результате взаимодействия и согласия, часто бессознательного, между членами организации относительно того, какую форму они должны принять. В результате – социальные защиты становятся элементами внешней организационной реальности, которую новые и старые члены организации принимают как данность.

Мэнзис описывает множество выработавшихся и устоявшихся дисфункциональных норм и принципов работы госпиталя, которые сформировались в качестве защитных механизмов против тревоги у медсестер и основного медперсонала:

- Расщепление отношений медсестра-пациент. Медсестры избегают установления личных отношений с пациентами, задача ухода за больными заменяется задачей выполнить все действия из листка задач медсестры на день.
- Деперсонализация, категоризация и отрицание значимости индивида. Помимо листка задач медсестры обороняются от тревоги, называя пациентов не по именам, а по номеру койки и типу болезни или пораженного органа, например, «пневмония на 15-ой» или «печень на 10-ой». Норма

«все пациенты одинаковы» становится практически этической нормой в профессиональной среде медсестер, «не должно иметь значения, за кем какая медсестра ухаживает». Это также выражается в униформе медсестер и отсутствии каких-либо личных опознавательных знаков.

– Отщепление и отказ от чувств. Одним из профессионально тренируемых качеств медсестры считается умение контролировать свои чувства, воздерживаться от чрезмерного вовлечения, сохранять профессиональную независимость. Кроме того, считается, что медсестра «никогда не против перехода в другое отделение, даже другую клинику».

– Замещение принятия решений ритуальным выполнением заданий. Задачи по уходу за пациентами выполняются на основе предписаний листка задач на день, нежели на основе реальной индивидуальной потребности пациента.

– Снижение давления ответственности через систему проверок и перепроверок. При выполнении любых задач, от ответственных, влияющих на ход лечения, до простых, типовых, медсестры склонны советоваться как с непосредственными супервизорами, так и с вышестоящим персоналом, что приводит к затягиванию всех решений относительно ухода за пациентом.

– Одновременное социальное перераспределение ответственности. Медсестры не предпринимают никаких действий, даже простейших, не перепроверив их со старшими, а старшие вводят все более и более жесткие дисциплинарные меры в отношении младших, и относятся к ним со всей суровостью, которой, как они бессознательно считают, они (старшие) заслуживают сами.

– Целенаправленное искажение формального распределения ответственности. В формальной структуре в полной мере не определены масштабы и границы ответственности. Студенты каждого последующего года обучения отвечают за деятельность всех студентов более младшего года обучения, а старший персонал – за действия младшего персонала всех уровней, начиная со студентов первого года обучения.

– Снижение тревоги ответственности путем делегирования «наверх». В отличие от обычной практики делегирования специалистам более низких уровней управления, медперсонал склонен делегировать свои задачи вышестоящим в иерархии коллегам, таким образом освобождая себя от груза ответственности.

– Идеализация и недооценка возможностей личного развития. Ценностная норма «медсестрами рождаются, а не становятся» позволяет персоналу снизить тревогу за то, что служба медсестер должна быть укомплектована компетентными, ответственными людьми.

Описанные Мэнзис коллективные, организационные способы справиться с тревогой первичной задачи очевидно уменьшают эффективность организации, то есть уменьшают качество выполнения первичной задачи. Помимо снижения показателей выздоровления пациентов, и высокого уровня выгорания, отсутствия на рабочем месте, больничных отпусков и текучки персонала, начинает саботироваться и выполнение задачи

обучения младшего медицинского персонала, повышается чувство депривации среди молодых специалистов и массовый уход из профессии. Таким образом, защитные механизмы против тревоги оборачиваются защитными механизмами против выполнения организацией своей задачи.

Ларри Хиршхорн описывает динамику организационных защитных механизмов в терминах риска и эффективного либо неэффективного контейнирования тревоги в организации (Hirschhorn, 1989). Любой бизнес связан с риском. Рыночные риски «проникают» внутрь организаций и создают тревогу, которой необходимо управлять. Успешное управление тревогой позволяет компании развиваться, неуспешное – провоцирует организационные защитные механизмы (и ощущение индивидуальной угрозы на уровне отдельного работника). Базовой задачей лидера становится контейнирование тревоги и управление тревогой в организации. Психодинамика организационных процессов может быть тогда представлена в виде следующей схемы (рис. 1).

Отсутствие способов контейнировать возникающую в организации тревогу, которые были бы эффективны с точки зрения первичной задачи бизнеса, приводит к тому, что развиваются дисфункциональные структуры, нормы, принципы и практики, которые в свою очередь начинают усиливать организационную тревогу и создавать то, что Мэнзис называет вторичным циклом, замкнутым кругом организационной тревоги и защитных механизмов. Только адекватное контейнирование (через признание, принятие и осмысление тревог, их причин и способов справиться с ними) способно снизить эмоциональный «захват» участников организации и высвободить их ресурсы для эффективного выполнения бизнес-задачи.

В качестве иллюстрации приведем эмоционально емкий пример работы коллекторских компаний. Их первичная задача – повышение возврата долгов заемщиков, нарушающих обязательства перед банками.



Рис. 1. Контейнирование тревоги в организации и организационная эффективность

С течением времени способы их работы существенно трансформировались из общепринятых в совершенно дикие, выходящие далеко за пределы отношений экономических агентов, требующих дополнительного вмешательства и регулирования со стороны государства. Рассмотрим скрытую эмоциональную повестку дня такого бизнеса. По природе своей задачи коллекторская компания, то есть ее сотрудники, сталкиваются с большим числом «должников», не только недобросовестных, но и оказавшихся в тяжелой жизненной ситуации и неспособных с ней справиться. Ситуации могут быть разными, но все они транслируют тревогу о собственной уязвимости, несовершенстве, невозможности все держать под контролем, о собственной «нехорошести» в целом. Сталкиваясь с этими тревогами каждый день, и не имея возможности хоть в какой-то мере осознать и проработать эти тревоги, сотрудники коллекторских служб «защищают» себя от со-переживаний и переживаний, направляя всю агрессию на того, кто вызывает в них эти чувства. Отсюда «рождаются» жестокие и бесчеловечные способы выполнения коллекторами своих задач, способы, которые потом составляют хронику происшествий в криминальных сводках. Такое поведение, в свою очередь, вызывает еще большее повышение тревоги у сотрудников за собственную безопасность и благополучие, потому что они прекрасно представляют, что может случиться с ними, окажись они в аналогичной трудной жизненной ситуации, в состоянии беспомощности, как их «клиенты», и какую «поддержку» они смогут найти.

Попробуем представить, каким мог бы быть этот бизнес, если бы организация была способна адекватно контейнировать, прорабатывать тревоги, которые она же сама и вызывает, при этом надежно удерживая первичную бизнес-задачу (повышение возврата долгов ненадежных заемщиков) в фокусе внимания. Определенное рабочее пространство и время выделялось бы для осмысления того, какие эмоции вызывают «должники», какие фантазии они провоцируют, и какова защитная природа и функция агрессии, ставшей основой взаимодействия и решения задач. Эти процессы позволили бы сотрудникам выйти за рамки «защитного» функционирования и разработать другие, более конструктивные способы достижения своих целей, или, по крайней мере, предотвратить дальнейший выход непринятых способов работы за рамки правового поля. Разработка систем и структур поддержки, повышения финансовой грамотности и ответственности должников могли бы стать примерами того, как по-другому достигать целей повышения количества возвращенных долгов.

Таким образом, стратегия, структура, нормы и принципы в организации предстают не столько как переменные управленческих усилий руководителя, сколько как симптомы, отражающие попытки членов организации контейнировать/справиться с тревогой, и требующие осмысления. Организационные изменения возможны только через процесс осмысления и «размонтирования» бессознательных компульсивных паттернов и структур, которые в первую очередь созданы для борьбы с организационной тревогой, а не для достижения бизнес-результата.

Главная задача психоаналитически-ориентированного подхода к пониманию и управлению организацией (наряду, безусловно, с повышением организационной эффективности и продуктивности) состоит в том, чтобы помочь организации признать реальность латентных процессов и динамик (тревог и организационных защитных механизмов против них), вывести их на осознанный уровень и раскрыть значение, которое они несли в организации. Именно такой подход позволяет устранить препятствия к рациональности в организации, которые созданы из-за бессознательных конфликтов в групповых и организационных отношениях, чтобы высвободить энергию, необходимую для выполнения задач и реализации ролей в организации (Zaleznik, 1995). Отрицание реальности скрытых процессов, и отказ от того, чтобы включить их в ментальную картину организации, приводит к тому, что разрыв между организационной реальностью и риторикой институционализируется, а эмоциональные аспекты организационной системы все больше вмешиваются и подрывают рациональные управленческие планы и усилия. (Kets de Vries, 2005)

Рефлексивная способность руководителя и рефлексивные пространства в организации

Вопрос определенного рода «нового» качества, компетенции лидера становится ключевым. Современное общество и бизнес во многом представляют себе лидера, в максимальной степени обладающего огромным набором знаний, навыков и компетенций, способного анализировать, принимать решения и действовать. Манифестный образ лидера – активный, энергичный, достигающий результатов – часто приравнивает скорость и активность к продуктивности. Настоящий лидер знает, как разработать план и как контролировать, что все идет по плану. Однако столкновение с эмоциональной, иррациональной стороной организации требует иных качеств. Помимо способности к действию значительную роль начинает играть способность лидера к рефлексии, осмыслению, то есть недействию. Способность к действию и способность к рефлексии выделяют Френч и Симпсон (French, 2008) и называют их соответственно позитивной и негативной способностями, но не в смысле хорошей и плохой, а в том смысле, в котором не может существовать фигура без фона и позитив фотоснимка без негатива. В то время как способность лидера к действию обеспечивает, что он «знает, что делать», рефлексивная способность лидера обеспечивает, что он «понимает, что происходит на самом деле», способен принимать и выдерживать бездействие, незнание и неопределенность и исследовать их.

Рефлексивная способность связана с вниманием к тому, что происходит на невидимом, но ощущаемом, эмоциональном уровне, со способностью выдерживать неопределенность, парадокс и двойственность, принимать широкий спектр возможных в организации эмоций (включая тревоги, страхи, цинизм и агрессию) и быть достаточно смелым, чтобы их исследовать

с целью принять их и включить в повестку дня, осмыслить, найти причины и значение, а не игнорировать и бороться с ними. Перефразируем известный вопрос: «Кто виноват и что делать?» в «Что происходит и что делать?». Прежде всего, для составления плана действий необходимо глубокое понимание того, в какой отправной точке мы находимся. «Что происходит на самом деле?» – ключевой вопрос для руководителя, ответ на который невозможен в рациональной системе координат.

Столкновение с эмоциональной стороной организационной системы, с ее эмоциональной правдой (*Hirschhorn*), требует от руководителя способности принять собственное незнание («мне не все понятно»), ограничения («я не все контролирую»), а иногда несовершенство («я – причина некоторых дисфункциональных способов работы и поведения сотрудников»); признать страхи и тревоги, собственные и своих последователей, и найти в себе смелость называть вещи своими именами, принимать и обсуждать их. Росс Лазар также называет эту способность лидера – депрессивной способностью, или способностью к участию (*capacity for concern*) (*Lazar, 2010*). А Ларри Хиршхорн говорит о способности руководителя к контейнированию и управлению тревогой.

Рефлексивная способность руководителя – основа для способности организации к осознанности и осмысленности своих действий, без которых невозможны изменения текущей ситуации и вообще развитие. Рефлексия, осмысление происходящего, включающее исследование эмоциональной правды организации, это «процесс посвящения времени и места для осмысления организационного опыта» (*S. Long, 2013*). Именно руководитель, обладающий достаточным уровнем способности к рефлексии и самоосмыслению, может позволить организации легитимизировать ее эмоциональную составляющую и дать время и пространство для, казалось бы, безделья в обыденном управленческом понимании, то есть для осмысления, а не разработки плана действий.

Рефлексивное пространство подразумевает осмысление своей работы, а не того, как эта работа делается, поиск ответа на вопрос: «что и почему происходит на самом деле?», вместо: «что и каким образом делать, менять?». Подобная работа позволяет руководителям и сотрудникам встретиться с динамической, эмоциональной стороной своего поведения, осмыслить его глубинные причины и направить энергию на реализацию бизнес-задач, а не на поиск способов справиться и защищаться от тревог, которые процесс реализации бизнес-задач вызывает. Иными словами, человеческий фактор в бизнесе заслуживает не «устранения» и «управления», но принятия и исследования, и тогда он будет способствовать возвращению в бизнес инвестиций сотрудников, инвестиций их творческого потенциала, а не защитных способов поведения, которые позволяют достигать KPI, но не добавляют ничего к стоимости бизнеса в глазах клиентов.

Как уже было отмечено, работа с эмоциями в бизнесе, столкновение с эмоциональной составляющей организационной системы, требует

определенной смелости (в первую очередь, от руководителя) и отнюдь не является простой и легкой дорогой. Неосвязаемость влияния эмоциональных динамических факторов на финансовые показатели также служит существенным препятствием для того, чтобы начать такую работу. Результаты и сложно-достижимы, и отложены во времени. Процесс представляется крайне неопределенным, неструктурированным, непрозрачным и очень личным. Тем не менее уже давно существует целое направление в работе с организациями, связанное с психодинамическим (психоаналитическим) пониманием человека и его поведения в организационной системе.

От одинарной к двойной и тройной петлям обучения

В теории и практике управления одной из принятых моделей организационного развития стала модель одинарной и двойной петли обучения Криса Арджириса и Дональда Шона (*Argyris, Schön, 1996*) (рис. 2). Одинарная петля обучения состоит в том, чтобы изменять способ поведения, действия, для достижения нового результата. Большинство практик организационных изменений следуют данной логике: если мы делаем «А», то получаем результат «А1», значит, если мы хотим получить результат «Б1», нам необходимо начать делать «Б» вместо «А». В рамках этой парадигмы также работает значительная часть тренеров и бизнес-консультантов, привлекаемых для реализации проектов по организационному развитию и изменениям, когда проблема, которую предлагает организация для решения, или объект изменений, принимается за отправную

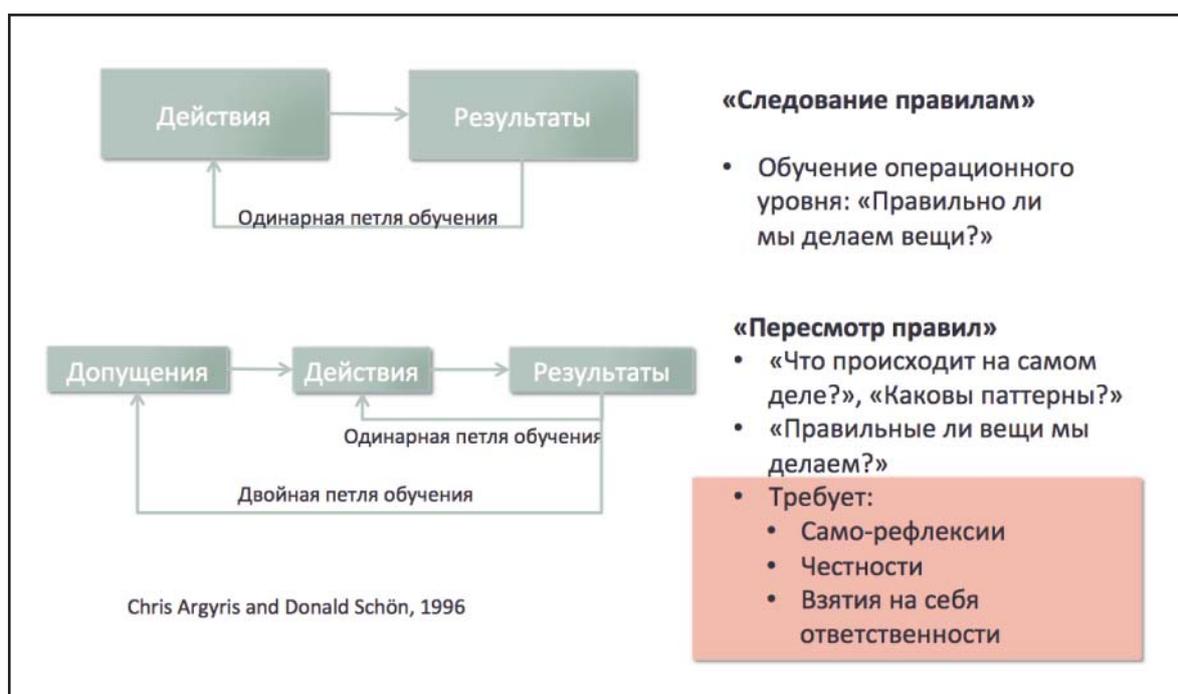


Рис. 2. Одинарная и двойная петля обучения

точку приложения усилий по изменениям, нежели рассматривается, как имеющий значение и смысл симптом чего-то скрытого, неявного.

Арджирис и Шон предлагают переход к двойной петле обучения, в качестве мыслительного фреймворка для работы с организационными изменениями. За каждым действием стоит скрытая причина, которую они называют «допущением». Именно «допущения» определяют, как мы действуем, и просто изменение способов действия не окажется значимым или долгосрочным, если не исследовать и не подвергать сомнению допущения, лежащие в основе действия. Арджирис и Шон, таким образом, предлагают начинать процесс изменений и развития с вопроса: «Что происходит на самом деле?», «Каковы те паттерны/допущения, которые определяют наше поведение, которое мы хотели бы поменять?», и утверждают, что такой процесс изменений требует от участников само-рефлексии, честности и ответственности. Если предположить, что под допущениями можно иметь в виду не только когнитивные мыслительные конструкции, но и способы эмоционального реагирования «тревога-защитные механизмы», лежащие в основе организационных действий, то можно с большой уверенностью утверждать, что психоаналитический подход к организациям – действенный инструмент для организационного развития.

Само-рефлексия, честность (развитие способности выдерживать эмоциональную правду, столкнувшись с ней) и присвоение себе ответственности являются ключевыми аспектами психодинамического подхода к работе с индивидом и группами в организации.

Модель двойной петли обучения была расширена и дополнена Тоси и коллегами (*Tosey et al.*, 2012) до тройной петли обучения (*рис. 3*), и включила анализ контекста (системного и исторического) в исследование формирования допущений, лежащих в основе организационного поведения, и определяющих силу приверженности организации тем способам действий, которые она хочет изменить.

И снова, «научение о том, как мы чему-то научились», еще один важнейший пласт рефлексивной работы, которую психоаналитический подход предлагает исследовать, и предоставляет для этого целый арсенал инструментов.

Таким образом, можно заключить, что развитие рефлексивной способности руководителя и организации в целом, понимание организационной «проблемы» не как мишени для прямого действия, а как симптома, требующего осмысления и расшифровки, лежат в основе эффективного подхода к организационному развитию. То есть именно психоаналитический подход к работе с организациями становится связующим звеном и инструментом достижения рациональных целей организационного развития через исследование и работу с иррациональными, скрытыми и комплексными элементами организации.

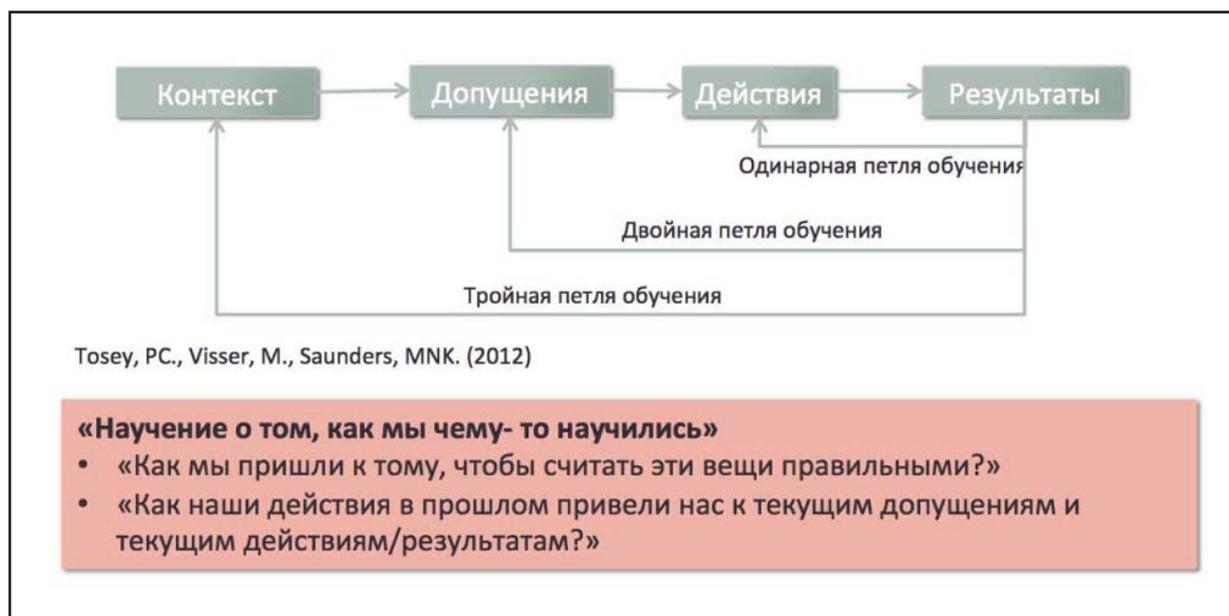


Рис. 3. Тройная петля организационного обучения

Заключение: организационное развитие и психодинамический подход

Психодинамический подход к развитию руководителей и организаций держит фокус не столько на изменении поведения, или обучении инструментам, сколько на задачах развития способности мыслить и осмыслять. Работа с руководителями и сотрудниками организации фокусируется на способности к само-рефлексии и оценке себя и среды, способности понимать свое влияние на других, понимать то, как история соотносится с тем, как человек/организация справляется с текущими бизнес-задачами. Помимо непосредственно коучинговой работы (в индивидуальном или групповом формате) разработан целый ряд хорошо структурированных методик, часто проективных по своей сути, опирающихся на метод свободных ассоциаций, позволяющих создавать безопасное пространство осмысления эмоциональной правды организации, давать возможность участникам справляться с тем, о чем сложно говорить, и находить новые способы взаимодействия, поведения и достижения бизнес-целей, тем самым осмысленно расширять свой управленческий и профессиональный репертуар. Среди таких методик можно выделить работу с организационным рисунком (Nossal, 2013) и организационной метафорой (Gooijer, 2013), метод работы со сновидениями участников организации – социальная матрица сновидений (Lawrence, 2007), работа с фотографиями – социальная фото-матрица (Sievers, 2013), методы работы с организационной ролью (Newton, 2006), организационную психодраму.

Исследование эмоциональной скрытой составляющей организационной системы и организационного поведения становится особенно актуальным в периоды максимального стресса и тревоги, либо, наоборот, в периоды максимальной ясности, определенности и успеха:

- проведение масштабных организационных изменений (в том числе слияний/поглощений);
- длительные периоды кризиса и неопределенности;
- передача власти следующему поколению;
- необходимость выполнения амбициозных задач, достижения целей и реализация стратегий;
- реализация программ развития организационной культуры и лидерства (в том числе переход от иерархической к более плоской организационной структуре);
- периоды расцвета и максимального успеха бизнеса.

Психодинамические методы работы с лидерами и командами в организациях позволяют вернуть человеческое эмоциональное измерение в контекст бизнеса, при этом высвобождая внутренние ресурсы сотрудников для повышения количества инвестиций себя в бизнес-результат.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Калмыкова И.Ю., Юдкевич М.М.* Экономика и Эмоции // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2006. Т. 3, № 3. С. 61–87.
2. *Allcorn S., Godkin L.* Dealing with organizational inertia: Psychoanalytical insight and instruction // *International Business Journal*. 1996. Vol. 18 (4). P. 378–87.
3. *Argyris C., Schön D.A.* Organizational learning II: Theory, method and practice Reading, MA: Addison-Wesley, XXIX, 1996
4. *Diamond M.A., Allcorn S.* The cornerstone of psychoanalytic organizational analysis: Psychological reality, transference and counter-transference in the workplace // *Human Relations*. 2003. Vol. 56 (4). P. 491–513.
5. *Fotaki M., Long S., Schwartz H.* What can psychoanalysis offer organization studies today? Taking stock of current developments and thinking about future directions // *Organization Studies*. 2012. Vol. 33 (9). P. 1105–1120.
6. *French R.* Negative capability: Managing the confusing uncertainties of change // *Journal of Organizational Change Management*. 2001. Vol. 14 (5). P. 480–492.
7. *Gallese V.* Intentional attunement: embodied simulation and its role in social cognition // *Psychoanalysis and Neuroscience*. / Mancina, M. Milan: Springer-Verlag Italia, 2006.
8. *Gooijer de J.* Diagnosing organizational work culture: a socioanalytic approach // *Socioanalytic methods. Discovering the hidden in organisations and social systems*. / Long. S. London: Karnac, 2013
9. *Hirschhorn, L., Gilmore, T.N.* The psychodynamics of a cultural change: Learnings from a factory // *Human Resource Management*. 1989. Vol. 28 (2). P. 211–33.
10. *Hoffman T.* Theory and practice of executive consultation: Case illustration in a research laboratory // *Psychoanalytic Inquiry*. 2012. Vol. 32. P. 384–92.
11. *Kets de Vries, M., Balazs K.* A clinical perspective on organizational consultation // *Organizational Dynamics*. 2005. Vol. 34 (1). P. 1–17.
12. *Lawrence W.G., Bain A., Gould L.* The fifth assumption // *Free Associations*. 1996. Vol. 6 (1). P. 2885.
13. *Lawrence W.G.* Infinite Possibilities of Social Dreaming. London: Karnac, 2007.

14. *Lazar R.* Who's Afraid of the Organisation?': 'Angst' in Organisational Life and What (If Anything) To Do About It // *Organisational & Social Dynamics*, 2011, 11(2), P. 196–218.
15. *LeDoux J.* Emotion, memory and the brain // *Scientific American*, 1994, Vol. 270. P. 32–39.
16. *LeDoux J.* *Synaptic self: how our brains become who we are.* New York: Penguin Putnam, 2002.
17. *Long S.* *The associative unconscious // Socioanalytic methods. Discovering the hidden in organisations and social systems.* London: Karnac, 2013.
18. *Mancia M.* *How the neurosciences can contribute to psychoanalysis // Psychoanalysis and Neuroscience.* Milan: Springer-Verlag Italia, 2006.
19. *Mancia M.* *Implicit memory and unrepressed unconscious: how they surface in the transference and the dream // Psychoanalysis and Neuroscience.* Milan: Springer-Verlag Italia, 2006.
20. *McGaugh J.L.* *Memory consolidation and the amygdala: a system perspective // Trends in Neuroscience*, 2002, Vol. 9. P. 456–461.
21. *Menzies I.P.* *A case-study in the functioning of social systems as a defence against anxiety // Human Relations.* 1960. Vol. 13. P. 95–121.
22. *Newton J., Long S., Sievers B.* *Coaching in Depth. The Organizational Role Analysis Approach.* London: Karnac, 2006.
23. *Nossal B.* *The use of drawing as a tool in socioanalytic exploration // Socioanalytic methods. Discovering the hidden in organisations and social systems / Long. S.* London: Karnac, 2013.
24. *Schwartz H.* *Narcissistic Process and Corporate Decay // Business Ethics Quarterly*, 1991. 1 (3). P. 249–268.
25. *Shekshnia S., Kets de Vries M.* *Russia's Succession Paradox // Organizational Dynamics*, 2008. Vol. 37. № 3. P. 266–276.
26. *Sievers B.* *The psychotic organization // Ephemera.* 2006. Vol. 6 (2). P. 104–120.
27. *Sievers B.* *Thinking organisations through photographs: the social photo-matrix as a method for understanding organisations in depth // Socioanalytic methods. Discovering the hidden in organisations and social systems. / Long. S.* London: Karnac, 2013.
28. *Solms M., Panksepp J.* *The "Id" Knows More than the "Ego" Admits: Neuropsychanalytic and Primal Consciousness Perspectives on the Interface Between Affective and Cognitive Neuroscience // Brain Sci.* 2012. 2. P. 147–175.
29. *Tosey PC, Visser M and Saunders* *The origins and conceptualisations of 'triple-loop' learning: a critical review Management Learning, MNK*, 2012. 43 (3). P. 289–305.
30. *Vince R., Broussine M.* *Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change // Organization Studies.* 1996. Vol. 17 (1). P. 1–21.
31. *Zaleznik A.* *The case for not interpreting unconscious mental life in consulting organizations // Psychiatry.* 1995. Vol. 58 (4). P. 357–70.

Psychoanalytic approach to organizational development

E.V. Shapovalova

Ekaterina V. Shapovalova, MSc Management (LUBS, Leeds, UK), MA Psychology (HSE, Moscow). Psychodynamic coach and business consultant, working with private clients and organisations, psychodynamic psychotherapist. Managing partner at Subcon Business Solutions, Senior lecturer on the Master's Program "Psychoanalysis and Business Consulting" at Higher School of Economics, Member of ISPSO, Board member and Certified Professional Business Coach of Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC).

Despite the increasing number of studies on how emotions impact organisational behaviour in business and economics, still much efforts in diminishing emotional interference with rationality focuses on controlling or eliminating the "human factor".

The present study is an overview of the main concepts in psychodynamic approach to organisations which take a view on the organization as psycho-social system. Taking this approach allows to explore and make meaning of the irrational phenomena of organizational life, which otherwise can not be understood and changed.

Organisations being psycho-social systems inevitably provoke anxiety in its members, at the same time offering means to manage these anxieties (social defense mechanisms) often institutionalized in the form of organizational structures, practices, norms and culture. Thus all these key organizational variables are both the objects of management efforts and the symptoms of organizational emotional system. Without exploring the meaning of these symptoms effective organizational change is hindered and takes the form of the single learning loop. Negative capability of the leadership and reflective spaces in organisations become key to enable organizational development along the double and triple loop learning. Keywords: psychoanalysis of organizations, psychodynamics of organizations, organizational protective mechanisms, reflexive ability, organizational development.