

ГРУППОВОЙ И КОМАНДНЫЙ КОУЧИНГ

Командный коучинг: психодинамический подход

Е.В. Джабар-Заде

Джабар-Заде Екатерина Викторовна – магистр психологии (НИУ ВШЭ, Москва), организационный психолог, психодинамический организационный консультант и коуч, преподаватель магистерской программы «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ ВШЭ, член Международного общества психоаналитического исследования организаций (ISPSO), член и сертифицированный коуч Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (АПКБК). Имеет более 18 лет опыта работы в качестве внутреннего и внешнего эксперта с руководителями среднего и высшего звена, командами, топ-талантами, внутренними тренерами, коучами и экспертами по развитию персонала в крупных российских и международных компаниях (IT, Telco, FMCG, Banking, Retail, HR консалтинг и др.).

В современном мире, где информация легкодоступна, а внешняя среда изменчива, быстрая обучаемость и способность выдерживать неопределенность являются важными конкурентными преимуществами компаний. Бизнес становится все более проектным, горизонтальным и требует от сотрудников, помимо экспертизы, хорошо развитых навыков кросс-функционального взаимодействия, способности выдерживать сложные эмоциональные разговоры, возможности меняться и нести изменения другим, справляясь со своим сопротивлением изменениям и выдерживая сопротивление других. Несмотря на то, что многие процессы становятся автоматизированными, сложные и тонкие эмоциональные моменты все еще остаются прерогативой человека. Коучинг уже давно сопровождает организации в их развитии, а коучинг команд приходит на смену командообразующим indoor- и outdoor-тренингам.

В данной статье рассматривается психодинамический подход в работе с командами, который позволяет исследовать не столько рациональные и уже осознанные и известные, сколько иррациональные, противоречивые и непонятные для членов команды и организации бессознательные предпосылки, переживания, внутриличностные, межличностные, межгрупповые и организационные конфликты, приводящие к дисфункциональным паттернам мышления и поведения членов команды и организации в целом.

Ключевые слова: коучинг команд, групповая динамика, психодинамика организаций, психодинамический коучинг, развитие команд, психоанализ организаций, организационное развитие.

Тавистокская парадигма как основа для психодинамической работы с группами и организациями

Тавистокская парадигма, или системно-психодинамический подход опирается на социальные исследования в области групповой и организационной динамики Тавистокского института человеческих отношений и Тавистокской клиники в Лондоне и включает в себя ряд концепций, которые определяют основу для групповой и организационной психодинамической работы (*Palmer, 1998*). Последние 50 лет Тавистокский институт и одноименная клиника, как в сотрудничестве, так и по отдельности, ведут интенсивную деятельность, сосредоточенную на исследовании групповых отношений, анализе институциональных процессов и консультировании государственных и частных организаций. Результаты, полученные в ходе этих исследований, развивают понимание функционирования рабочей команды, совершенствуют процессы организационной диагностики и бизнес-консультирования, а также углубляют понимание темы авторитета и лидерства. Ниже будут рассмотрены такие концепции, как системная теория, концепция «организация в уме» и «институция в уме», понятие тревоги и теория социальных защит, концепции Биона и Винникотта.

Системная теория

Системная теория, сформулированная в США и Великобритании, занимает важное место в осмыслении организации. Теория уходит своими корнями в общую теорию поля К. Левина, которая впоследствии была развита как социотехническая теория в области групп и организаций А.К. Райсом, Э. Тристом и Э. Миллером. «Индивидуум или группа могут рассматриваться как открытая система, которая существует и может существовать только во взаимодействии с окружающей средой <...> в нашей концептуальной рамке, индивид, малая группа и большая группа рассматриваются как прогрессивно более комплексные проявления основного структурного принципа. Каждый из них может быть описан в терминах внутреннего мира, внешней среды и функции границы, которая контролирует обмен между тем, что находится внутри, и тем, что находится снаружи» (*Molenkamp, Hayden, 2002, p. 13*).

Организация как система, а команда как подсистема имеют свою собственную сознательную и бессознательную жизнь. Команда, как подсистема большой системы, взаимодействует по горизонтали и вертикали с другими подсистемами организации и системами за ее пределами. Каждый член команды имеет свою собственную экосистему с внутренними силами и взаимосвязями. Находясь в тесной связи, все они оказывают влияние друг на друга. Для того чтобы понять команду внутри организации, следует понимать контекст, в котором эта команда существует. Порой проблема, с которой обращается организация и команда, не может быть полностью решена силами самой команды, так как та является только частью большой системы.

Еще один важный аспект теории систем – это ее потребность пребывать в парадоксе: абсурдном и противоречивом положении, которое при рассмотрении может оказаться вполне оправданным. Одна часть системы хочет для себя необходимых изменений, другая ее часть боится и сопротивляется этим изменениям, пытаясь сохранить статус-кво. Один из распространенных и неэффективных способов проживания этого парадокса представлен в виде параллельного существования системы в двух плоскостях: в плоскости декларируемой идеи, которая разделяется всеми (*espousetheory*), и плоскости реализуемой модели по факту (*theory-in-use*). Например, компания говорит, что строит бизнес вокруг клиента, а на самом деле ведет политику максимизации прибыли за счет снижения расходов на обслуживание. Несмотря на то что парадокс может тормозить развитие, он же может выступать и рычагом для необходимых изменений. Вот примеры таких парадоксов: быть инновационными и в то же время избегать ошибок; думать в долгосрочной перспективе и в то же время предоставлять результат сейчас; сокращать расходы и в то же время повышать нравственность. Ожидания организации чаще всего парадоксальны и противоречивы и поэтому не могут быть удовлетворены полностью (*Thornton, 2016*).

Одна из задач коуча в работе с командами заключается в том, чтобы помочь команде увидеть парадоксальные позиции, которые существуют и создают напряжение в команде, исследовать их, не поддаваясь тенденции занять одну из противоположных точек зрения, и осознанно найти свое решение для этого парадокса. Напряжение, которое возникает между двумя противоположными сторонами парадокса, – это место, где может возникнуть что-то новое. Сам по себе парадокс неразрешим, но его можно использовать для поиска чего-то более важного и полезного для команды и организации в целом.

Концепция «организация в уме» и «институция в уме»

Концепция «организация в уме» и «институция в уме» (*organization in the mind & institution in the mind*) была разработана Институтом The Grubb для организационных консультантов и описывает способ осмысления организации. «Институция – это то, что создано для выполнения определенной функции (официальной и неофициальной, формальной или неформальной), например: семья, бизнес, церковь, правительство, фонды, армия. Организация – это способ структурирования и развития этой функции с целью использования человеческих и материальных ресурсов для достижения своих целей. Иногда структура организации создается на таких предпосылках, которые не приводят к достижению основной задачи институции» (*Hutton, 1997, p. 1*).

«Организация в уме» требует менеджмента, так как представляет собой сознательную или предсознательную конструкцию, сфокусированную на эмоциональном переживании задач, ролей, целей, ритуалов, ответственности, компетентности, неудачи, успеха. «Институция в уме» требует лидерства, так как является бессознательной, сфокусированной

на эмоциональном опыте идеалов, ценностей, надежд, убеждений, мечтаний, символов, рождения, жизни, смерти и требующая лидерства. Можно сказать, что «организацию в уме» можно понимать как метафору тела, а «институцию в уме» – как метафору духа. Вместе они составляют единое целое. (Hutton, 1997, p. 2).

Организации создаются лидерами, у которых есть идеи, возможности и потенциал их воплотить. Лидер строит организацию или собирает команду так, как он ее видит, базируясь на определенных ценностях и убеждениях. Он пытается донести эти убеждения до других, но есть ряд моментов, которые усложняют реализацию задуманного и вносят неопределенность. Во-первых, видение лидера может расходиться с его первоначальной концепцией и тем, как он представляет это видение другим. Во-вторых, люди, которым лидер представляет свое видение и идеи, могут интерпретировать эти идеи, ценности и убеждения по-своему. В-третьих, неизвестно, смогут ли эти люди нанять других компетентных людей, способных достичь цели, управляя имеющимися ресурсами в постоянно меняющейся и динамичной среде. В этом ключе важной задачей становится нахождение динамического баланса между этими неопределенностями и эффективным использованием ресурсов (Hutton, 2014).

Тревога и теория социальных защит

Впервые концепция социальной защиты была предложена Жаком Эллиотом в 1955 году. Гипотеза, которую он исследовал, заключалась в следующем – «одним из основных элементов, связывающих индивидов в институционализированные человеческие ассоциации, является защита от психотической тревоги» (Bain, 1998, p. 2). Классическое исследование социальных защит было проведено Изабель Мензис, в котором она изучала систему обучения медсестер одной из больниц в Лондоне. Исследование проводилось в конце 1950-х годов. В этом исследовании Мензис показала, как система была структурирована и что она функционировала как способ избегания тревоги, связанной с функцией заботы о пациентах, многие из которых испытывали страдания и боль, а некоторые умирали. Очевидными защитными факторами были: деперсонализация и отрицание значимости личности, которые, например, проявлялись в высказываниях «печень в палате десять», «пневмония в палате пятнадцать»; разделение отношений, когда за одним пациентом ухаживают несколько медсестер и ни одна из них не несет ответственности за конкретного пациента; снижение уровня ответственности за принятие решений путем постоянных проверок и т. д. (Bain, 1998, p. 3).

Предварительным условием развития социальных защит является коллективное переживание тревоги. Все организации имеют свою выстроенную социальную защиту от тревоги, которая возникает в процессе выполнения первичной (primary) задачи организации. Социальные защиты проявляются через структуру организации, ее процедуры, информационные системы, роли, культуру, разрыв между тем, что организация говорит, и тем, что она фактически делает. Социальные защиты создаются

бессознательно членами организации посредством их взаимодействия при выполнении первичной задачи. Защитные механизмы позволяют сделать работу безопасной и приемлемой. Например, при повышении уровня тревоги в организации может увеличиться потребность в структуре, дополнительных правилах и регламентах, соблюдении ритуалов, письменной коммуникации и т. д. Рационализация и интеллектуализация позволяют людям оставаться эмоционально не вовлеченными, чувствовать себя в безопасности и способными сохранять контроль над псевдореальностью.

«Мы покупаем некоторое облегчение за счет того, что отвлекаем наше внимание от проблемы, которая изначально вызывала тревогу <...>. Но это требует эмоциональной платы, которая приводит к выгоранию. В таком образе мышления требуется затрачивать эмоциональную энергию или проделывать психическую работу, чтобы удержать какой-то неприятный факт или чувство от осознания» (*Hirschhorn, 2010, p. 4*).

Эта концепция тесно связана с теорией организационного функционирования «жестких угроз» (*threat-rigidity*). Эта теория предполагает, что, сталкиваясь с угрозами, лидеры организаций становятся более жесткими, например ограничивают поток информации, чрезмерно контролируют расходы или прекращают коммуникацию друг с другом. Они не думают о том, что угроза, которую необходимо реально устранить, может потребовать от организации инновативности и гибкости. Психоаналитическая концепция предполагает, что жесткость помогает организационному субъекту отвлекать внимание от угрозы извне и направлять его на те части процесса организации, которые можно непосредственно контролировать, например расходы, а не доходы. Таким образом, защита от тревоги создает то, что называется «бегством от задачи» с последующим снижением производительности. Защита от тревоги приводит к защите от реальности. «Каждая социальная защита увеличивает ригидность, с которой члены организации реагируют на ситуации. Динамические среды требуют гибкости, вам нужно "разнообразие, чтобы управлять разнообразием", но если динамические среды слишком тревожны, то реакция получается прямо противоположной» (*Hirschhorn, 2010, p. 6*).

Сильная тревога мешает людям функционировать должным образом, в сильной тревоге они теряют способность учиться на своем опыте (*Bennis & Shepard, 1956*). Командам важно развивать способность анализировать и изучать свою собственную тревогу и тревогу организации, преодолевать препятствия для эффективного общения между членами команды.

Концепция Уилфреда Биона о групповых процессах

Концепция Уилфреда Биона о групповых процессах, рабочей группе и группе базовых допущений базируется на идеях Мелани Кляйн о защитных механизмах личности, параноидно-шизоидной и депрессивной позициях. По мнению Кляйн, здоровое развитие ребенка подразумевает разделение им мира и его объектов на две категории: «хорошее» и «плохое». Это расщепление позволяет «интроецировать в себя хорошее

и идентифицировать себя с ним». Позднее, когда психика ребенка окрепнет, «плохое» также может быть интегрировано, и появляется способность воспринимать другого, который расстраивает, так же как того, кто и удовлетворяет. Возникает депрессивная позиция, а вместе с ней становятся терпимыми амбивалентность и конфликт. Функционируя в «депрессивной позиции», индивид, группа или организация проявляют способность брать на себя личную ответственность и воспринимать себя и другого как целый и отдельный объект.

Подобно ребенку взрослый человек, группа и даже целая организация, находясь в ситуации изменений и неопределенности, испытывают сильную тревогу и непроизвольно, неосознанно регрессируют в параноидно-шизоидную позицию, начиная расщеплять себя и других на «хорошее» и «плохое». Параноидно-шизоидная позиция проявляется в губительной конкуренции, закреплении ярлыков «хорошие» и «плохие», идеализации одних факторов или людей и обесценивании других, невозможности выносить противоречия и решать конфликты, разделении команды на подгруппы (коалиции) и воинственном или оборонительном настрое команды против других элементов организации.

У. Бийон зафиксировал тот факт, что люди в группах порой ведут себя психотическим образом, у них возникает что-то подобное временному психозу. Термин «психотический» в данном контексте, означает «ослабление эффективного контакта с реальностью» (*Lawrence, 1996, p. 3*). Эта ментальность группы имеет особую культуру, в которой человек, несмотря на все его сложные и зрелые навыки, временно оказывается в регрессии. Участники группы ведут себя так, «как будто» они молчаливо разделяют одно и то же бессознательное допущение. Жизнь в группе базовых допущений ориентирована на бессознательную фантазию, которой не существует вне этой групповой ситуации ни у одного из участников группы. В отличие от рациональной, цивилизованной, целенаправленной рабочей группы, группа базового допущения состоит из бессознательных желаний, страхов, защит, фантазии, импульсов и проекций. Идентифицировать базовое допущение – значит придать смысл поведению группы и выяснить, почему она не работает как рабочая группа. Бийон описал три группы базовых допущений: группы зависимости, борьбы или бегства, образования пар. В реальной жизни группа колеблется между тем, чтобы развиваться и стать рабочей группой (полноценной командой), и соблазном «свалиться» в группы базовых допущений, так как каждый человек имеет «валентность» или «способность к мгновенному и непроизвольному соединению одного человека с другим для обмена и действия на основании базового допущения» (*Lawrence, 1996, p. 3*).

К этим трем группам базовых допущений Пьер Турке добавил четвертое – базовое допущение «единство» (*openess*). В культуре этого базового допущения «участники стремятся присоединиться к влиятельному и недоступному союзу, обладающему всемогущей силой, они хотят отдаться ему, стать пассивными участниками и тем самым почувствовать свое существование, благополучие и целостность» (*Lawrence, 1996, p. 4*).

Лоуренс открывает пятое базовое допущение «себя-центризм» (meness), которое приравнивается к базовому допущению «не-единство». В культуре современных организаций данное базовое допущение становится все более заметным. Лоуренс выдвигает идею о том, что в условиях турбулентности и неопределенности человек больше зажимается в своей внутренней реальности, чтобы исключить (отрицать) пугающие реалии внешней среды. Внутренний мир, в котором пребывает человек, делает для него ситуацию комфортнее. Главное отличие себя-центризма от других групп базовых допущений состоит в том, что группа является невидимой и непознанной, тогда как в культурах других базовых допущений человек является невидимым и непознанным (Lawrence, 1996, p. 4).

«Сделать из команды рабочую (реальную) команду» – так звучит запрос от организации. Этот запрос подразумевает помощь команде в том, чтобы стать рабочей группой по Биону. Группой, которая имеет общую цель и единое понимание своих границ, обладает способностью принимать новых членов и расставаться со старыми, сохраняет свою целостность и не образует внутренние коалиции, понимает ценность каждого члена команды, принимает и справляется с неудовлетворенностью и неудачами. Рабочая группа рассматривается как открытая система, основным ресурсом которой на входе являются люди и их интеллектуальная способность превращать опыт в инсайт и понимание.

Концепция Уилфреда Биона о контейнере и контейнируемом

В основе этой концепции лежит идея о том, что ребенок, испытывая дискомфорт по разным причинам (голод, боль, усталость), нуждается в их эвакуации. Мать, принимая то, что он эвакуирует, через механизм проективной идентификации, трансформирует его переживания в осмысленное содержание и возвращает ему. Контейнируемое – это то, что проецируется, нуждается в эвакуации, как правило, это негативные осознанные и бессознательные переживания. Контейнер – это объект, вмещающий в себя контейнируемое. У. Бцион выделяет три типа отношений между контейнером и контейнируемым: (1) ригидная связь, когда контейнер отказывается отвечать на то, что вошло в него и контейнируемое утрачивает свою форму или смысл; (2) хрупкая связь, когда контейнируемое переполняет или разрушает контейнер и он утрачивает свою форму и функцию; (3) гибкая связь, когда контейнер способен принять в себя посредством проективной идентификации сложные и тяжелые чувства, выдерживать их и возвращать в переваренном (названном) виде (Хиншелвуд, 2007).

Работая с командой или организацией, коуч, с одной стороны, выступает контейнером для бессознательных негативных чувств, с другой стороны, помогает команде или организации исследовать и развивать собственную способность контейнировать негативные переживания людей. Также стоит сказать, что каждому нужен контейнер, так как мы не способны самостоятельно справляться со всеми сильными негативными чувствами:

менеджер выступает контейнером для подчиненных, вышестоящий менеджер является контейнером для нижестоящего, команда вместе с лидером являются контейнером для ее членов, организация – контейнером для команд и всех ее сотрудников.

Концепция Винникотта о холдинге и переходном пространстве

Процесс холдинга тесно связан с процессом контейнирования. Холдинг направлен на все переживания, контейнирование в большей степени позволяет переработать неприятные эмоции, опыт разочарований и наделять этот опыт смыслом, который адекватен реальности. Винникотт использует понятие «холдинг», говоря о материнской заботе и поддержке. Именно забота и преданность матери, чутко реагирующей на нужды ребенка, хорошо понимающей его желания и страхи, является ведущим фактором развития отношений (*Winnicott, 1982*).

Также и группе необходимо переходное пространство, где «люди открываются и обмениваются информацией, рассказывают о проблемах, которые их действительно волнуют <...>, перестают играть в политику и начинают поддерживать друг друга» (*Ketsde Vries M., 2015, p. 33*).

«Если группа собирается прогрессировать (не регрессировать), коучу необходимо создать безопасный контейнер для всего этого эмоционального и когнитивного мусора, создать атмосферу, в которой участники могут исследовать свои чувства и проблемы, не опасаясь осуждения или отвержения. Коучу важно создать безопасное, переходное пространство для участников, где у них есть возможность говорить о проблемах, о которых у них не было возможности говорить ранее» (*Ketsde Vries M., 2014, p. 22*).

Практика психодинамического командного коучинга

Цель командного коучинга – создать условия для развития у команды способности управлять собой таким образом, чтобы уметь концентрироваться на основной задаче (*primary task*), опираться на навыки и способности всех своих членов, эффективно управлять разногласиями, работать над уровнями самораскрытия, творчески использовать вклад каждого и эффективно управлять границами с другими частями организации (*Lee G., 2014, p. 33*).

Находясь в ситуации изменений, неопределенности, размытости границ или полномочий, команда испытывает сильную тревогу и неосознанно регрессирует в группу базовых допущений, теряя способность реализовывать свою основную задачу, подменяя ее задачей выживания.

Бессознательное является источником деструктивности, но оно также является источником творчества. Исследуя бессознательное, признавая его, понимая тревогу и ее источники, делая выбор на основании этого знания, команда может создавать генеративную организационную среду и двигаться к своей непосредственной цели – своей основной задаче.

Далее будет рассмотрен психодинамический инструментарий, который позволяет создавать достаточно безопасную среду, получать доступ к бессознательному группы, исследовать источники тревоги и динамику команды.

Создание холдинг-среды и контейнера

Создание холдинг-среды и контейнера является важным условием для психодинамической работы с тревогами группы. Это среда, в которой участники чувствуют себя физически и психологически достаточно безопасно, чтобы делиться своими мыслями и чувствами, тревогами, разочарованиями, стремлениями и надеждами.

Предполагается, что если группа сможет использовать консультанта для контейнирования и нахождения смысла своим преследующим и депрессивным тревогам, участники вернут себе способность мыслить и освободят ресурсы для решения своих проблем. Создать холдинг-среду и обеспечить контейнер поможет контракт и сеттинг, позиция коуча и потенциал самой команды к контейнированию.

Контракт и сеттинг, которые включают в себя такие параметры, как запрос и цели работы, количество и длительность сессий, формат работы, периодичность сессий, время и место сессий, организация пространства для групповой работы, определение релевантного состава группы, определение правил работ в группе, финансовые условия.

Позиция коуча, а именно его холдинг и контейнер, его терпение и желание наблюдать за тем, что группа может делать сама без его участия и помощи.

В психодинамическом коучинге идет работа с бессознательным группы, в том числе, через бессознательное самого коуча. Бессознательное коуча – своего рода инструмент, поэтому особенно важно, чтобы этот инструмент был в порядке. Динамика переноса и контрпереноса является одним из основных инструментов доступа к скрытым, бессознательным мотивам поведения участников и группы. Влияние переноса наиболее ощутимо, когда перенос направлен на коуча; например, участник бессознательно ведет себя с коучем так, как будто тот является его начальником или родителем. Или группа ожидает от коуча чрезмерной заботы и спасения. Молча изучая этот опыт, коуч может получить представление о бессознательных фантазиях группы. Например, в работе с группой коуч может ощущать себя беспомощным или бесполезным, подобные чувства могут говорить не столько о коуче, сколько о группе. Контрпереносные переживания дают некое представление о невыраженных чувствах участников группы. Эта таинственная передача бессознательных чувств происходит за счет механизма проективной идентификации, предложенного Кляйн и представляющего собой процесс, при котором бессознательный эмоциональный опыт одного человека

может передаваться другому. «Проективная идентификация – это особо мощный процесс, который бросает вызов терапевту и напрягает все его способности. Когда оказываешься пойманным в ловушку уверенности пациента в том, что терапевт «действительно» чувствует, трудно устоять перед эмоциональным отгораживанием. Более того, все мы люди и, следовательно, уже несем в себе все разнообразие эмоций, защит и отношений, которые проецируются на нас. В уверенности человека, использующего проективную идентификацию, всегда есть доля правды» (Мак-Вильямс, 2015, с. 168).

Рефлексия собственных контрпереносных чувств является одним из важных аспектов психодинамической работы. Коуч работает в двойном режиме внимания – следит за своим собственным саморегулированием и в то же время взаимодействует с группой. «Достаточно хороший коуч», модификация фразы Винникотта о «достаточно хорошей матери», – это не тот, кто всегда все правильно понимает, а тот, кому удастся вернуть себе состояние понимания, будучи временно захваченным проективной идентификацией группы. Работа на этом уровне закладывает основу для фундаментального сдвига в способности участников думать о чувствах и устанавливать связи между прошлым опытом и его влиянием на настоящее (Lee G., 2014, p. 28).

Мобилизация и признание переносных отношений, переработка их в отношения сотрудничества, которые признают автономность и возможности коуча, группы, участников, – является одной из задач психодинамического коучинга. Пространство, в котором чувства группы валидизируются и интерпретируются, позволяет переработать разрозненные, бессознательные и эмоциональные переживания в осознанные, связанные и осмысленные; это в свою очередь снижает потребность в защитных стратегиях и дает место мышлению.

Профессиональная подготовка коуча, которая включает в себя прохождение собственной психоаналитической терапии или психоанализа, а также супервизий, является необходимым условием работы в данном подходе.

Холдинг и контейнер самой команды подразумевают понимание каждым участником задачи и смысла своего участия, способность и готовность каждого проявлять эмоции и чувства, принимать и исследовать разные эмоции, рефлексировать и проявлять эмпатию. Кристин Торнтон говорит о том, что холдинг – это процесс, который нельзя навязать, и в то же время предлагает некоторые инструменты для развития холдинг-среды: следовать сеттингу; проявлять толерантность к эмоциям и чувствам участников; признавать нормальность всех чувств и эмоций; сообщать о том, что все чувства и эмоции разрешены для проявления; поощрять процесс исследования чувств; вносить ясность в понимание того, что есть чувства, мысли и действия; помогать в связывании проблем, новой информации и действий (Thornton, 2016).

Холдинг является основой для развития команды, которое возникает при правильном балансе безопасности и риска.

Исследование тревоги и работа с сопротивлением

Исследование тревоги и работа с сопротивлением – еще одна составляющая психодинамической работы с группой.

Амбивалентность, которую испытывает каждый человек по отношению к собственным проблемам, является одной из причин сопротивления. Человек одновременно хочет и не хочет решить проблему, хочет и не хочет изменить и измениться. Внутри человека идет борьба, которую очень точно и образно описал Ф. Перлз в форме метафоры *dogup & dogdown*, вечного внутреннего диалога «за» и «против» (Perls, 1969). Сопротивление принимает различные формы, и Э. Гловер выделяет явные и неявные формы сопротивления (Бурлачук и др., 2007). Явные формы включают опоздания, пропуски, излишнюю болтливость или полное молчание, автоматическое отрицание или неправильное понимание всех высказываний значимого лица, игру в наивность, постоянную рассеянность, сопливость и, наконец, преждевременное прерывание сессии. К неявным формам относится, например, формальное участие в процессе сессии, но отсутствие действий за ее пределами. Способы проявления сопротивлений многообразны и зависят от личностных особенностей, специфики взаимоотношений между участниками и коучем. Конкретные люди и группы используют различные формы для создания некой идентичности, которая защищает их от тревоги, поэтому попытки изменить эти формы вызывают сопротивление.

Феномен психологической защиты обнаруживается не только на индивидуальном, но и на групповом уровне. Говоря о защитах, интересно обратиться к семантике слова «защита» и попытаться ответить на следующие вопросы: 1) что защищает человек или группа? (предмет защиты); 2) от чего защищается человек или группа? (объект защиты); 3) как защищается человек или группа? (способ защиты); 4) к чему приводит защита? (краткосрочные и долгосрочные результаты защиты). Эти вопросы могут быть инструментами, с помощью которых группа, при умелой поддержке коуча, может исследовать свое сопротивление здесь и сейчас, тревогу и узнать о сложившейся ситуации гораздо больше.

Защитные механизмы, с одной стороны, снимают напряжение, позволяют чувствовать себя более безопасно, а с другой стороны, они искажают восприятие реальности и выступают антифактором развития для команды.

Команде важно помочь исследовать свою тревогу, быть с ней в контакте, а не пытаться ее блокировать.

Модель CIBART позволяет исследовать источники тревоги и аспекты групповой динамики, связанные с конфликтами, лидерством, полномочиями и властью, сопротивлением задаче, работой с границами, принятием роли. CIBART – это аббревиатура, обозначающая некоторые из этих ключевых понятий: конфликт (*conflict*), идентичность (*identity*), границы (*boundaries*), полномочия (*authority*), роль (*role*) и задача (*task*) (Cilliers u Koortzen, 2005).

– Конфликт – это то, что вызывает тревогу и что следует рассматривать как естественное и человеческое состояние, служащее движущей силой как для конкретного человека, так и для команды. Говоря о конфликтах, мы говорим о (1) внутренних конфликтах членов команды, например когда личные ценности участника вступают в противоречие с ценностями команды и/или лидера; (2) конфликтах между членами команды или командой и лидером; (3) конфликтах между подгруппами в команде, например «новые» и «старые» члены команды, «любимчики» и «нелюбимчики» для лидера, «важные» и «неважные» люди для команды; (4) конфликт между командой и другими подсистемами организации. Эти типичные примеры демонстрируют проекции, которые команде предстоит исследовать, чтобы понять бессознательную динамику своего конфликта.

– Идентичность – характеристики, которые отличают команду от других групп в организации: ее роль и основная задача, климат и культура. На идентичность напрямую влияют личность и стиль лидера, то, как члены команды воспринимают и проявляют индивидуальное лидерство.

– Границы – это что разделяет человека и группу, команду от других групп в организации, организацию и внешний мир. Они должны быть достаточно прочными, чтобы поддерживать целостность того, что содержится внутри (человека, группы, организации), но в то же время достаточно проницаемыми, чтобы обеспечивать контакт и обмен с внешней средой. Границы создают определенный контейнер для реализации поставленной задачи.

Групп-аналитический подход выделяет три типа границ в группе. Внешняя граница группы – то, что отделяет группу от «окружающей среды», идентичность группы. Внешняя граница отдельного участника – то, что отделяет каждого участника от других, его физическая и психологическая идентичность. Внутренние границы отдельного участника группы – эти границы структурируют психическое пространство индивида. В рамках психоаналитической парадигмы можно говорить о границе между субъективной и объективной реальностью, сознательным и бессознательным, о границах между Супер-Эго, Эго и Ид.

Барбара Эллиот (*Эллиот*, 1995) выделяет четыре категории действий в групп-анализе, которые направлены на установление и поддержание группы как единого целого. Эти рекомендации могут быть также использованы в психодинамическом командном коучинге. Первые действия – это действия, направленные на работу с каждым участником группы: его добровольное участие, запрос и мотивация к изменениям, его количество «внутренней боли», сила Эго, способность развивать отношения, готовность следовать сеттингу. Вторые действия – это действия в отношении группы: релевантный задаче состав группы, готовность группы следовать правилам и сеттингу и соблюдать конфиденциальность. Третьи

действия направлены на организацию пространства и его постоянство. Четвертые – действия в отношении самого коуча, направленные на его способность охранять границы группы и границы конкретного участника.

– Полномочия – они дают право выполнять работу, использовать ресурсы и принимать решения. Здесь стоит упомянуть концепцию полномочий и власти (*authority and power*) и определить различия между властью (*authority*) как атрибутом роли и властью (*power*) как атрибутом личности (*Reed and Armstrong, 1988*).

Полномочия всегда связаны с ролью команды и ролью члена команды. Когда человек берет на себя определенные полномочия, предполагается, что он берет на себя и ответственность за свои действия. Говоря о полномочиях, стоит сказать о процессе авторизации или процессе получения этих полномочий. Различают три типа полномочий: полномочия сверху – формальные полномочия, которые предоставляются вышестоящим руководством; полномочия снизу – формальные или неформальные полномочия, предоставляемые подчиненными или коллегами, власть санкционируется или удерживается подчиненными или коллегами; полномочия изнутри – человек сам авторизует себя и берет формальные или неформальные полномочия (*Green & Molenkamp, 2005*). Полноценное право на работу приходит только с получением всех трех авторизаций. «Чтобы взять на себя роль, нужно быть способным сформулировать или открыть, пусть и интуитивно, регулирующий принцип внутри себя, который позволяет человеку управлять тем, что он делает, в соответствии с требованиями ситуации, в которой он находится как член этой организации или группы» (*Palmer.B, 1998, p. 3*).

– Роль – «место, где встречается организация и личность» (*James Kranz на семинаре в НИУ ВШЭ в апреле 2020*). Можно продолжить эту мысль, роль – это место, где встретятся организация и команда, когда идет речь о роли команды для организации. Помимо формальных (официальных) ролей, которые реализуют члены команды, они также принимают на себя неформальные роли, которые, как правило, являются следствием того, что человек привносит в роль, или того, что неявно требуется команде. Говоря о роли, стоит сказать (вспомнить) о валентности человека к роли. Например, человек, склонный сопротивляться и критиковать все новое, станет очень активным в группе, где существует тревога касательно изменений. Неформальные и формальные роли, которые принимает на себя человек, частично продиктованы его валентностью. Роль неразрывно связана с полномочиями и границами, неправильное восприятие роли может привести к неправильному восприятию полномочий и границ.

– Задача. Каждый человек, вовлеченный в командную задачу, привносит свое видение и восприятие задачи. Конфликты возникают тогда, когда восприятие задачи одного человека / группы отличается от восприятия

задачи другого человека / группы. Именно граница полномочий в сочетании с границей задачи помогает понять задачу и обеспечить успешное ее выполнение. Отсутствие ясности на границе власти может привести к хаосу, тревоге и ощущению опасности, это подтолкнет группу к реализации задачи выживания (*Green & Molenkamp, 2005*). Первичная задача и задача выживания сосуществуют, иногда задача выживания находится на службе у первичной задачи или является дополнительной, но в основном она находится в конфликте с первичной задачей. Наконец, есть задача процесса, которая позволяет членам команды отразить свою динамику: исследовать вопросы конкуренции и авторитета, межличностные отношения, поведение участников команды и группы в целом; то есть позволяет уделить внимание задаче выживания, но не активировать ее. Выделение времени для задачи процесса позволяет уменьшить количество нештатного поведения и улучшить работу над первичной задачей. Такое время для задачи процесса может быть выделено, например, в конце регулярных встреч команды.

Получение психодинамического материала и работа с ним

Килбург в своей статье «When Shadows Fall» (*Kilburg, 2004*) выделяет 19 методов, позволяющих получить психодинамический материал и работать с ним. Некоторую часть приведенных в его статье методов можно объединить в две группы: недирективные и директивные отклики слушания.

Недирективные отклики слушания не предназначены для управления участниками, они позволяют участникам группе свободно и открыто говорить о том, что волнует. К данным приемам относятся: молчание, рефразирование, прояснение, обобщение (*Соммерз-Фланаган, 2006*). Неструктурированная ситуация, которая организуется посредством недирективных методов, провоцирует тревогу участников, а тревога рождает проекции и фантазии. Задача коуча – дать группе пространство и возможность исследовать свои фантазии, исследовать свое бессознательное. Молчание можно считать самым недирективным из всех откликов слушания. Оно может приносить успокоение, а может создавать напряжение. Молчание дает участникам больше пространства, которое они могут заполнить вопросом, рассказом, каким-то проявлением себя, обсуждением, молчанием и осмыслением. Коуч может много дать группе, если будет соблюдать спокойствие и молчание.

Директивные отклики слушания – это приемы, которые ставят коуча в позицию дирижера. Использование данных приемов требует от коуча межличностной и профессиональной чуткости. К данным приемам относятся: валидизация и интерпретативное отражение чувств, интерпретация, конфронтация, вопросы (*Соммерз-Фланаган, 2006*). Валидизация чувств и интерпретативное отражение чувств позволяют не только участнику

или группе понять свои чувства, но и принять их как естественные, а это приносит чувство полноценности. Интерпретация как «содействие превращению чего-либо неосознаваемого в осознанное посредством называния его в тот момент, когда оно стремится вырваться наружу» (Соммерз-Фланаган, 2006, С.129), помогает достичь нового уровня самосознания. Коуч направляет свои интерпретации на протекающие в группе актуальные процессы: регрессивные движения, фантазии, формирующиеся коалиции, отзеркаливающие феномены, повторяющиеся конфликтные ситуации, параллельные процессы. Конфронтация помогает продемонстрировать поведенческие несоответствия и противоречия и вместе с этим добиться более ясного восприятия реальных действий. Конфронтация также является одним из способов работы с сопротивлением без интерпретации его содержания и источника.

Люди и команды могут решать свои внутренние конфликты, мобилизовать свои ресурсы и предпринимать разумные действия только в том случае, если они могут справиться со своей тревогой и тревога не мешает им использовать свой интеллектуальный потенциал для анализа, предвидения, планирования и реализации задуманного.

Заключение: психодинамический коучинг и организационное развитие

«Организации-респонденты считают командный коучинг более масштабным способом организационного развития для изменения корпоративной культуры, наделения властными полномочиями и сотрудничества. Командный коучинг демонстрирует эффективность как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе» (Королихин, 2014, с. 19). Развитие – это всегда интеллектуальный и эмоциональный процесс. Коуч имеет дело с интеллектуально развитыми людьми, но все эти люди иногда «застревают» в своем процессе развития из-за наличия тревоги и эмоциональных барьеров, которые психоаналитический коучинг помогает нащупать, осознать и преодолеть. Настоящее развитие и обучение должно включать голову, сердце и интуицию (Kets de Vries, 2015).

Психодинамический подход помещает внимание коуча и участников за пределы поведенческих наблюдений к защитным источникам неэффективного поведения, идет работа с внутренними ограничениями, которые мешают команде достигать большего и лучшего для результата, и эта работа всегда сопровождается сопротивлением. «Любое изменение сопровождается сопротивлением. Если сопротивления нет, это означает, что изменения фальшивы» (Россохин, 2018, с. 5). Системно-психодинамический подход в коучинге и консультировании позволяет работать с командой и организацией целостно. Анализ команды, ее взаимоотношений с организацией, самого организационного контекста дает возможность более здраво определять направления для изменений, которые затрагивают не только команду и область командных взаимоотношений, но и другие сферы организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бурлачук Л.Ф. Психотерапия: Учебник для ВУЗов // Л.Ф. Бурлачук, А.С. Кочарян, М. Е. Жидко. 2-е изд., доп. СПб.: Питер, 2007. 480 с.
2. Королихин А.В. Рынок коучинга в России и за рубежом: статистика и тенденции развития // Организационная психология. 2014.Т. 4. № 1. С.17–24.
3. Мак-Вильямс Н. Психоаналитическая диагностика: Понимание структуры личности в клиническом процессе. М.: Класс, 2015. 592 с.
4. Россохин А.В. Персона. 2018. [https://www.hse.ru/data/2018/04/19/1150489095/24%20\(2018\).pdf](https://www.hse.ru/data/2018/04/19/1150489095/24%20(2018).pdf) Просмотрено:10.08.2020
5. Соммерз-Фланаган Д. Клиническое интервьюирование // Д. Соммерз-Фланаган, Р. Соммерз-Фланаган. 3-е изд., доп. М.: Вильямс, 2006. 672 с.
6. Хиншелвуд Р.Д. Контрперенос и терапевтические отношения. Новейшие изменения в кляйнианской технике. 2007. <https://psyjournal.ru/articles/kontrperenos-i-terapevticheskie-otnosheniya-noveyshie-izmeneniya-v-klyauunianskoj-tehnike> Просмотрено:10.08.2020
7. Эллиот Б. Динамическое администрирование. Стенограмма лекции для вводного курса IGA, 1995. <https://psyinst.moscow/biblioteka/?part=article&id=1499>Просмотрено:10.08.2020.
8. Bain A. (1998) Social defenses against organizational learning // Human Relations, Vol. 51. No. 3. P. 413–429.
9. Bennis W.G., Shepard H.A. (1956) A Theory of Group Development // Human Relations, Vol. 9. November. P. 415–437.
10. Cilliers F., Koortzen P. (2005) Working with conflict in teams: The CIBART model // HR Future, October. P. 51–52.
11. Green Z.G., Molenkamp R.J. (2005)The BART System of Group and Organizational Analysis Boundary, Authority, Roleand Task.<https://www.akriceinstitute.org/free-papers> Просмотрено: 10.08.2020
12. Hirschhorn L. The Tavistock (2010) Model of Organizational Psychodynamics: Bridging Psychoanalysis and Simulation in an Exploratory Study. <https://www.researchgate.net/publication/328253113> Просмотрено: 10.08.2020
13. Hutton J., Bazalgette J., Reed B. (1997) A paper published in «Developing Organisational Consultancy» (Ed Jean E. Neumann) Routledge. https://www.grubbinstitute.org.uk/wp-content/uploads/2014/12/034_Organisation-in-the-mind.pdf Просмотрено:10.08.2020
14. Hutton J. (2014) Working with the concept of Organisation-in-the-Mind. https://www.grubbinstitute.org.uk/wp-content/uploads/2014/12/034_Working-with-the-concept-of-organisation-in-mind.pdf Просмотрено:10.08.2020
15. Kets de Vries M. Coach and Couch 2nd edition: The Psychology of Making Better Leaders // M. F. R. Kets de Vries, C. Rook, K. Korotov, E. Florent-Treacy. UK: Palgrave Macmillan UK, 2015. 270 p.
16. Kets de Vries M. (2014) The Group Coaching Conundrum // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 12(1). P. 79–91.
17. Kilburg R.R. (2004) When Shadows Fall: Using Psychodynamic Approaches in Executive Coaching / R.R. Kilburg // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. Vol. 56. No .4. P. 246–268.

18. *Lawrence W.G.* (1996) The fifth basic assumption/ W.G. Lawrence, A. Bain, L. Gould // *Free Associations*. Vol. 6. Part 1. No. 37. P. 28–55.
19. *Lee G.* Chapter The Psychodynamic approach to coaching. *The Complete Handbook of Coaching* edited by Elaine Cox, Tatiana Bachkirova, David Clutterbuck. 2014. 436 p.
20. *Molenkamp R.J., Hayden C.* (2002) The Tavistock Primer II. <https://collabscoopscoalitions.files.wordpress.com/2018/03/tavistock-primer-ii.pdf>
Просмотрено: 10.08.2020
21. *Palmer B.* (1998) The Tavistock Paradigm: Inside, Outside and Beyond. https://pdfs.semanticscholar.org/a7a3/480a41c2f600a28b75558c8d68294343ced6.pdf?_ga=2.39913506.1065102971.1597077534-1359614187.1589910112
Просмотрено: 10.08.2020
22. *Perls F.S.* *Gestalt Therapy Verbatim* / F.S. Perls. Lafayette, CA: Real People Press, 1969. 302 p.
23. *Thornton C.* *Group and Team Coaching: The Secret Life of Groups* / Thornton, Second edition. UK: Routledge, 2016. 304 p.
24. *Winnicott D.W.* *Playing and reality* / D.W. Winnicott. New York: Tavistock, 1982. P. 38–52.

Team Coaching: A Psychodynamic Approach

E.V. Dzhabar-Zade

Dzhabar-Zade Ekaterina Viktorovna – Master of psychology (HSE University, Moscow), organizational psychologist, psychodynamic organizational consultant and coach, teacher of masters' programme "Psychoanalysis and psychoanalytic business-consulting" HSE University, member of International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), member and certified coach of Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC). Ekaterina has over 18 years of experience as an internal and external expert working with middle- and top-managers, teams, top-talents, in-house coaches and staff development specialist in big russian and international companies (IT, Telco, FMCG, Banking, Retail, HR consulting etc).

In modern world information is easy to get while environment constantly changes so the ability to learn fast and to act within uncertainty is a competitive advantage of a company. Business becomes more a project-like, needs horizontal management and requires from employee not only expertise but well-developed cross-functional communication skills, high emotional quotient for difficult negotiations, readiness for change and to introduce changes, winning over own resistance to transformations as well as others. Despite the fact that more and more processes turn automated the most subtle and complicated emotional moments are still a human privilege. Coaching is a longtime partner of organizational development as a team-coaching comes to replace indoor- and outdoor-trainings for team-building.

There is a psychodynamic approach to team-work in this article that allows to study not only rational, conscious and known, as well as irrational, controversial and confusing assumptions, feelings; intrapersonal, interpersonal, intergroup and organizational conflicts that lead to dysfunctional patterns of thinking and behaviour of team members and organizations as a whole.

Keywords: team coaching, group dynamic, psychodynamic of organizations, psychodynamic coaching, team development, psychoanalysis of organizations, organizational development.