

## Глубинные причины критических инцидентов на производстве

*Е.Л. Пацына, Е.А. Стрижова*

*Пацына Евгения Леонидовна – магистр психологии (НИУ ВШЭ), больше 20 лет работает в области HR в крупных российских производственных компаниях по направлениям: компенсации и льготы, обучение и развитие персонала.*

*Стрижова Екатерина Андреевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры психоанализа и бизнес-консультирования НИУ ВШЭ.*

*Данная статья посвящена изучению глубинных причин критических инцидентов на производстве. Мы рассмотрели особенности функционирования организационного бессознательного, применяемые защитные механизмы подавления тревоги в организации. В проведенном исследовании проверяли гипотезу о существовании значимых различий фантазирования сотрудников о производственном процессе, связанном с наличием или отсутствием смертельных несчастных случаев на предприятии, которая получила свое подтверждение.*

*Было показано, что существуют различия в восприятии сотрудников производственного процесса на предприятиях, где происходили смертельные несчастные случаи и где они не происходили. Рисунки испытуемых (полученные по методу «Метафора») на предприятиях, где происходили смертельные несчастные случаи, находятся в кластерах, связанных с усталостью, депрессией, защитой. При этом ни один рисунок испытуемых, работающих на предприятиях, где не было смертельных несчастных случаев, не попал в эти категории. Было отмечено, что на предприятиях, где происходили смертельные несчастные случаи, в фантазиях сотрудников, проанализированных с помощью рисунков, присутствует ощущение непригодности, усталости и тревоги; на предприятии, где не происходили смертельные несчастные случаи, ощущается небезразличие, вовлеченность и смысл.*

*При анализе динамики тревоги в организации было сделано предположение о мазохистической тенденции, которая обусловила эту динамику. Данное предположение было подтверждено результатами дисперсионного анализа факторов организационного поведения.*

*Ключевые слова: критический инцидент, коллективное бессознательное, тревога, коллективные ритуалы, мазохистические черты.*

В классическом организационном консультировании и в самих организациях, на наш взгляд, причины производственного травматизма часто рассматриваются с формальной точки зрения, глубинные причины перегрузок работников не анализируются и не обсуждаются. Вместе с тем анализ психологических причин, провоцирующих ошибочные действия, может способствовать проведению грамотных интервенций на уровне управления, корпоративной культуры, производственных процессов, способствуя повышению безопасности. В данной статье мы обращаемся к проблеме глубинных причин критических инцидентов на производстве.

Психодинамика безопасности и глубинные причины аварий на производстве на конкретных случаях из практики психоаналитически ориентированного консультирования организаций представлены в работах Ларри Хиршхорна (*Hirschhorn, 1993*). Природу и механизм ошибок, которые приводят к травмам на производстве, изучал в своих исследованиях Джеймс Т. Ризон (*James T. Reason, 1990*).

Для исследования описанных выше проблем нами были проанализированы особенности фантазий сотрудников предприятий о производственном процессе в связи с наличием или отсутствием факта критических инцидентов (смертельных несчастных случаев) на производстве.

Результаты исследования позволили продемонстрировать и проанализировать схожесть фантазирования работников предприятий, на которых регулярно происходили смертельные несчастные случаи.

### **Организационное бессознательное и особенности его функционирования**

Бессознательные процессы, наряду с сознательными и доступными для непосредственного наблюдения, играют большую роль не только в жизни конкретного человека, но и в деятельности организаций. Бессознательное соответствует области личности и психическому функционированию, при котором опыт и воспоминания постоянно обрабатываются и интегрируются во внутренний мир человека. Бессознательное наделено функцией защиты сознательных переживаний от чрезмерной нагрузки, повышенного возбуждения и последствий неразрешимых конфликтов с помощью контактного барьера (*Bion, 1990*). Это относится как к конкретному человеку, так и к организациям, которые состоят из конкретных людей. Таким образом, опыт и воспоминания, которые могут вызвать чувства вины, растерянности и стыда, вытесняются из сознательных переживаний и остаются в области бессознательного. Однако в результате этого они не утрачиваются, а проходят естественную активацию бессознательного и выражаются в ошибочных действиях, снах, страхах и навязчивых идеях, а также в творческом ходе мыслей, который выражается в нахождении нестандартных решений и в творчестве. Этот уровень функционирования психики называется первичным процессом, который является основой любой творческой деятельности. Уровень сознательных и упорядоченных размышлений и переработки называется вторичным

процессом (Гирнальзик и др., 2019). Здесь говорится об адекватном восприятии реальности и принятии за основу того, что может быть выполнено. Для идей, целесообразных правил, а также для осуществления изменений и установления порядка необходимо успешное взаимодействие обоих типов функционирования психики. Организация сама по себе не имеет своего бессознательного. В большей степени групповая динамика организации может быть истолкована таким образом, что каждый конкретный человек, определяющий ее культуру, взаимодействуют с другими на уровне своего индивидуального бессознательного, и, таким образом, на уровне группы образуется коллективное бессознательное (*Sivers et al.*, 2003).

Психодинамика организации охватывает бессознательные процессы, которые прорабатываются успешно или неуспешно с помощью ежедневных конфликтных и групповых динамик в организации. Если процессы, протекающие в бессознательном организации, учитываются в недостаточной мере, то могут взять верх защитные процессы, мешающие дальнейшему развитию организации.

Согласно Таунли, бессознательное в организациях может находить свое отражение в конфликтах, в повторяющихся ошибках, нерешенных проблемах и в ритуальных оборонах (*Townley*, 2008). Снижение способности традиционных ритуалов и институтов, таких как церковь, сдерживать всеобщее беспокойство, приводит к тому, что на рабочем месте принимаются защитные меры для защиты членов организации (*Obholzer*, 1999). Мензис внесла значительный вклад в теорию организации (*Menzies*, 1989). Эта теория была одной из самых ранних основных конструкций, используемых для определения системного психодинамического подхода (*Fraher*, 2004b). Она фокусируется на тревоге, которая имеет прямое отношение к природе самой трудовой деятельности (*Obholzer*, 1999). Организационные защитные механизмы соотносятся с концепцией индивидуальных защитных механизмов (*Menzies*, 1989). Они встроены в структуру организации и объединены в организационный опыт, чтобы облегчить тревогу и создать безопасность (*Kets de Vries u Engellau*, 2004).

### **Тревога в организации**

Огромный вклад в изучение эмоции в организациях внесло исследование поведения медсестер в лондонской больнице, которое проводила Изабель Мензис Лит. Медсестры сталкиваются со множеством различных эмоций пациентов и их родственников: благодарностью за оказываемый уход, восхищением и даже завистью к их навыкам и негодованием из-за вынужденной зависимости от них. Их собственные чувства к пациентам, особенно чувства близости и личной заботы сдерживаются пониманием того, что пациент может умереть (*Menzies*, 1988).

Сталкиваясь с таким эмоциональным бурлящим котлом, многие медсестры снова испытывают детский страх наказания, от которого они пытаются избавиться с помощью знакомых механизмов проецирования, разделения и отрицания. Важный вклад Мензис Лит заключается в том,

что она сумела увидеть, как присущие организации бюрократические черты, ее правила и процедуры, штатные расписания, перечни задач, сдержки и противовесы, бумаги, иерархии и все остальное, как все эти безличностные инструменты используются в качестве вспомогательных средств в защитных методиках. Прибегая к ритуалам при выполнении задач, избавляясь от личных отношений с пациентами, используя организационные иерархии, медсестры подавляли свои тревоги.

Тем не менее такие организационные меры защиты от тревожности в итоге оказываются бесполезны, потому что система не предусматривала возможности рассмотрения тревоги и ее проработки, что является единственным способом, при помощи которого можно действительно повысить способность справляться с ней и обеспечивать развитие личности (Menzies, 1988). Неэффективность системы проявлялась в неудачах в обучении и удержании медсестер, постоянно упавшем состоянии духа, высоком уровне стресса, выгорании и отсутствии удовольствия от работы. Напротив, институциональное здоровье подтверждается не только результатами работы и количественными показателями, но и индикаторами морального состояния, а также индивидуальными ощущениями роста и развития. В рекомендациях роль консультантов рассматривалась как возможность восстановить здоровое состояние организации путем применения ряда принципов, которые довольно точно совпадают с критериями здоровой личности, выведенными путем психоанализа. В их число входят: отказ от борьбы с тревогой путем использования регрессивных мер защиты, более широкое использование адаптации и сублимации, способность противостоять проблемам и работать над их решением, предоставление людям возможностей полностью раскрыть свой потенциал (то есть давать им ровно те задачи, которые они могут решить, не больше и не меньше), предоставление людям возможностей по передаче (в реалистичной мере) контроля над своей собственной жизнью в учреждении, при том условии, что они могут учитывать потребности и вклад других, независимость без необоснованного надзора и очевидную связь между затраченными усилиями и вознаграждением, не только в финансовом плане (Menzies, 1991).

Вышеперечисленные рекомендации были взяты на вооружение более или менее успешно многочисленными консультантами, ориентированными на психоанализ. Авторы, работавшие с таким взглядом на психодинамику, зафиксировали бесчисленное множество примеров негативного эффекта мер общей защиты от тревожности, самые яркие примеры вредного воздействия таких мер защиты на индивидов и на организации приводятся в работах: Гоулд (Gould, 1993), Кранц (Krantz, 1989), Лапьер (Lapierre, 1989), Даймонд (Diamond, 1985, 1993), Хиршхорн (Hirschhorn, 1988) и Хиршхорн и Гилмор (Hirschhorn, Gilmore, 1993).

В исследовании «Организация изнутри: психодинамика организационной жизни» Хиршхорн использует примеры из своей практики в качестве консультанта для организаций (Hirschhorn, 1988), чтобы показать, как тревога в организациях приводит к появлению первобытных страхов уничтожения, что в свою очередь влечет появление мер общей защиты.

К базовым допущениям добавляются еще два режима общей защиты – организационные ритуалы и скрытые коалиции. Организационные ритуалы рассматриваются как безличностные процедуры, которые обеспечивают дистанцию между людьми и их ролями, что предотвращает угрожающие эмоциональные привязанности и заменяет их набором механических действий. С другой стороны, скрытые коалиции представляют собой своего рода бессознательные психологические сделки, в которых участники организации объявляют перемирие в конфликте путем принятия на себя ролей, взятых из семейной жизни, что предоставляет им модель для сдерживания тревоги. Ценой такого перемирия является создание табуированных тем, о которых нельзя упоминать, и закрепление дисфункциональных порядков внутри организации (*Hirschhorn, 1988*). Многочисленные социальные и технологические факторы совместно меняют фундаментальные конфигурации эмоций в организациях. Успешным организациям будущего будут требоваться участники, тревоги которых выявляются и прорабатываются, а не те участники, которые ищут подходящих козлов отпущения, которых можно преследовать. Рассматривается возможность появления культуры, в которой принимается сложность и поддерживаются процессы обучения и роста как на индивидуальном, так и на организационном уровне (*Hirschhorn, 1988*). Возникшая в психоанализе идея общих мер защиты от тревожности все шире признается многими учеными, включая тех, кто работает за пределами сферы глубинной психологии.

Исследование механизмов сдерживания тревоги, предлагаемых организациями, а также вызываемых ими осложнений, искажений и дисфункций – это один из важнейших вкладов глубинной психологии в этой области. Однако небольшое количество теоретиков направляют свое внимание на противоположное утверждение, а именно говорят о том, что организации также являются источниками тревоги. Тогда как первая точка зрения интересует в основном теоретиков, попавших под традиции объектных отношений в психоанализе, вторая точка зрения больше заимствуется напрямую из собственной теории Фрейда о тревоге как о сигнале опасности. Ценный вклад в этой области внес Хауэлл С. Баум в своей книге «Невидимая бюрократия» (*Howell S. Baum, 1987*). В книге исследуется близость психологических и организационных процессов, но основные аналогии здесь проводятся в обратном направлении. Принимается, что бюрократия отличается определенными особенностями, которые работают как систематические генераторы тревоги. Самой заметной из них является иерархия, которая распределяет ответственность, но концентрирует власть. Зоны ответственности отдельных людей обычно крайне размыты, что дополняется разобщенностью и дистанцией между индивидами в рядах организации. Соответственно, индивиды прибегают к защитному поведению, постоянно стремясь прикрыть свои тылы.

Бюрократическое безличие создает пустое психологическое пространство между подчиненными и руководителями, которое заполняется фантазиями. Отмечаются две особенно распространенные среди подчиненных фантазии, которые называются «моральный образец» и «превосходство

по навыкам и силе» (Baum, 1987). Каждая такая фантазия пробуждает тревогу своего типа, например, для первой фантазии это тревога с чувством вины, а для второй – тревога с чувством стыда. Обвинения и похвалы рассматриваются как жизненно важная валюта, которой участники организации постоянно обмениваются. Поиск виноватых, преследование и назначение козлов отпущения не только являются важными составляющими в эмоциональной жизни организаций, но и происходят из самой природы бюрократии, а не из ошибок управления. Сталкиваясь с необоснованными обвинениями, индивиды часто испытывают угрозу уничтожения, сильно превосходящую фактически возлагаемую на них вину. Сильные чувства ярости, тревоги и страха, возникающие в таких ситуациях, являются признаками регрессии в более ранний и ранимый возраст (Baum, 1987). Страх и тревога являются адекватными реакциями на опасность, в случае страха опасность очевидна и объективна, в случае тревоги она скрыта и субъективна (Хорни, 2018). Неудовлетворенность или агрессивное напряжение может при определенных обстоятельствах найти свое выражение и внутри организации, ослабив тем самым сплоченность членов организации (Фон Розенштиль и др., 2014).

Когда организационные тревоги не управляются должным образом, люди могут использовать регрессию как защиту, чтобы трансформировать и нейтрализовать сильную напряженность. Эта защита включает в себя расщепление (рассматривание явлений исключительно как черное или белое); проекцию (видение собственных недостатков в других); замещение (замену отрицательных эмоций путем сосредоточения внимания на менее угрожающих); отрицание (отказ принять факты).

### Критические инциденты

Метод критических инцидентов, относящийся к категории методов профессиографического анализа деятельности, был впервые описан Дж. Фланаганом (Flanagan, 1954). Этот метод связан со сбором множества описаний эпизодов эффективных и неэффективных трудовых действий, которые реально наблюдали в своей трудовой деятельности специалисты и руководители. Эти эпизоды, названные критическими инцидентами, представляют собой характерные действия, которые наглядно показывают успех или провал в одной из сторон анализируемого вида деятельности.

Суть метода состоит в том, что проводится опрос работников изучаемой профессии, которых просят описать критическую ситуацию в работе и ее результат. Инцидентом может стать любая поддающаяся наблюдению и анализу деятельность, позволяющая по особенностям ее осуществления сделать определенные выводы о работнике. При этом акцент делается не на повседневных действиях, а скорее на более редких, но существенных событиях, которые составляют различие между успехом и неудачей. Для признания инцидента критическим необходимо, чтобы он имел начало, окончание и выводы; описывал не самые крайние или редкие случаи из рабочей практики; были определены последствия трудового поведения

(успешные, неуспешные). В описаниях инцидента не должно быть толкований с применением профессиональной терминологии. Важно, чтобы как можно более точно и полно была описана сама рабочая ситуация. Каждое описание должно содержать: изложение профессиональной ситуации и предпосылки поведения работника, конкретизированные во времени и в пространстве; точное описание действий работника, которые считаются эффективными или неэффективными для данной ситуации; последствия поведения работника; зависимость результатов действий от работника или от внешних причин.

При анализе критических инцидентов в организации следует фокусироваться на одном инциденте и стремиться распутать эмоциональные и символические ассоциации работников в связи с инцидентом. Такие моменты кризиса часто оставляют долгосрочные воспоминания, формируя мировоззрение человека. В организациях кризисы становятся частью фольклорного или коллективного наследия его членов. Тем не менее если внимательно подойти к этому вопросу, то оказывается, что за общим признанием того, что конкретный момент был критическим, разные люди имеют разные воспоминания и интерпретации точной значимости события.

Индивидуальные и организационные критические инциденты могут легко стать трамплином для фантазии и свободной ассоциации с помощью таких вопросов, как:

- Почему это было такое значимое событие?
- Представьте, что вам поручили функции главного. Что бы вы сделали?
- С возможностью оглянуться назад, что бы вы смогли сделать?
- Какие уроки вы извлекли из инцидента?
- Были ли какие-либо непредвиденные преимущества от этого инцидента?
- Кто в первую очередь виноват в кризисе? Был ли кто-то несправедливо назначен виноватым?

При этом необходимо помнить, что эти вопросы порождают хорошо отрепетированные, безопасные ответы, обеспечивая мало понимания. Они могут больше говорить об эмоциях, вызванных кризисом и его последствиями. При диагностике должно обращать внимание на работу защитных механизмов, неадекватные реакции, выборочные восприятия, перфекционизм.

Подводя итоги проведенного обзора, можно отметить следующее:

1. Бессознательные процессы наряду с сознательными и доступными для прямого наблюдения процессами играют одну из важных ролей в организации. Бессознательные процессы должны учитываться в достаточной мере, иначе защитные механизмы могут помешать эффективному развитию и функционированию организации.

2. На основе проведенного анализа проявления тревоги мы установили, что для того, чтобы справиться с тревогой, в организациях используются существующие структуры и процессы. Когда такие способы справляться с организационными тревогами становятся преобладающими, они становятся неэффективными для организации в целом, создавая

бюрократические препятствия. Ориентация исключительно на задачи, административные процедуры, операционные процессы, рационализацию, интеллектуализацию и другие процедуры, структуры и процессы используется для того, чтобы люди были эмоционально не вовлечены; это помогает начальникам чувствовать себя в безопасности оттого, что людей становится легче контролировать. Однако эти бюрократические процессы могут делать существование как личности, так и организации в целом очень пессимистичным, заменяя креативность, осознание, открытость к изменениям и смыслу на контроль и безличность, утрату бдительности.

3. Благодаря проведенному анализу организационной тревоги также было установлено, что если тревога в организации не управляется должным образом, то регрессия используется как защита, чтобы трансформировать и нейтрализовать сильную напряженность. Защитные механизмы против тревоги могут стать защитными механизмами против реальности.

4. В результате рассмотрения метода критических инцидентов мы установили, что данный метод является открытым и коротким путем получения информации о проблемах организации.

### **Анализ глубинных причин критических инцидентов на производстве**

#### **Участники исследования**

Данное исследование проводилось на выборке линейных руководителей (начальники участка, главные инженеры, механики) в крупной российской производственной компании, основные предприятия которой расположены в районах Крайнего Севера. Количество предприятий – 7. Общее количество участников исследования – 86 человек, все из них – мужчины. Средний возраст респондентов составляет 40 лет, средний стаж работы 15 лет. Самому молодому респонденту – 26 лет, самому старшему – 64 года. Минимальный стаж – 0,5 года, максимальный – 43 года. На шести предприятиях в период с 2013 по 2018 год происходили несчастные случаи со смертельным исходом, в 2018 году на трех предприятиях из семи произошли несчастные случаи со смертельным исходом.

#### **Методика**

Для выявления глубинных причин критических инцидентов на производстве были использованы:

- метод «Метафора»;
- проведение опроса.

По методу «Метафора» (Пригожин, 2017) испытуемым было предложено нарисовать рисунки о предприятии.

Опрос осуществлялся по трем открытым вопросам:

- назовите 10 фактов того, что изменилось на вашем предприятии за последний период;
- назовите 10 фактов того, что не изменялось на вашем предприятии в последний период;

- назовите 10 фактов того, что повторяется на вашем предприятии постоянно.

### Данные

Используя описанные выше методики, мы получили:

- рисунки по методу «Метафора» – 84 шт.
- заполненные опросные листы – 258 шт.

Для анализа данных, полученных по методу «Метафора», была привлечена группа экспертов, имеющих опыт применения психоаналитического подхода к анализу рисуночных методов, – всего четыре человека. Экспертами была проведена классификация рисунков с разделением на кластеры с последующим глубинным анализом каждого кластера. Опираясь на статистический метод кластерного анализа, было проанализировано, насколько схожи между собой семь изучаемых предприятий по критерию количества рисунков в каждом из выделенных экспертами кластеров.

Для анализа данных, полученных при помощи опроса, был применен метод дисперсионного анализа, с помощью которого были получены сведения о значимости процессов, происходящих на предприятиях, с точки зрения провоцирования событий, влекущих смертельные несчастные случаи.

По испытуемым в разрезе наличия или отсутствия смертельных несчастных случаев в 2013–2018 годах было выявлено 9 значимых факторов – возможных триггеров возникновения смертельных несчастных случаев.

В разрезе по испытуемым по фактору «предприятие» было выявлено 20 значимых факторов различия.

### Результаты

В результате анализа изображений экспертами были сформированы и проанализированы 9 кластеров:

1. В первый кластер сгруппированы рисунки, выполненные с использованием разных цветов с хорошей прорисовкой форм и четкими линиями, на рисунке есть сюжет. Рисунки расположены в центре листа и занимают более 2/3 объема. При рассмотрении рисунков чувствуется эмоционально-позитивная интонация. *Кластер был обозначен как «Эмоции и сюжет».*

2. Во второй кластер объединены рисунки, изображающие схему производственного процесса. Рисунки выполнены преимущественно карандашом одного цвета, несмотря на наличие цветных карандашей, линии четкие, штриховки нет, присутствует схематичность. Рисунки среднего размера, занимают от 1/3 до 2/3 листа. *Кластер назван «Рабочий процесс».*

3. Обедненная цветовая гамма, пониженная плотность и яркость цвета, использование карандаша одного цвета, обрывистые линии, нечеткая прорисовка – признаки снижения общего уровня активности, что часто свидетельствует об астении, истощении, в том числе связанном с работой защитных механизмов. Рисунки объединены в *третий кластер под названием «Астеничность».*

4. В четвертый кластер объединены рисунки, выполненные не по заданной теме, рисунки носят характер символов. В рисунках использовались контрастные цвета, линии штриховки неровные и прерывистые, для рисунков характерен тревожный эмоциональный фон, на который ссылались эксперты, описывая свои контрпереносные реакции. *Кластер был назван «Тревога».*

5. В пятый кластер попали рисунки с четким разделением на два объекта – дом и работа. Причем испытуемые на всех рисунках обозначили направление к дому. Описывая контрпереносные реакции, возникающие от рисунков, эксперты отмечали расщепление: на желанное, родное, безопасное (дом) и тяжелое, изнуряющее, несвободное пространство работы. *Кластер был назван «Работа – дом».*

6. Шестой кластер – это отсутствие рисунка и описание словами того, что понимается под темой «мое предприятие». Такой тип рисунков эксперты связывали с защитой респондентов от процедуры исследования, вместе с тем эта защита в их фантазии схожа с башней без дверей, из которой невозможно выбраться самостоятельно. *Кластер обозначен как «Слова».*

7. азмере и занимающие 1/3 и менее листа. Рисунки выполнены преимущественно одним цветом (черным). На рисунках изображены контуры объектов, отсутствует закрашивание. Для рисунков характерна низкая детализация, схематичность. *Кластеру дано название «Депрессивность».*

8. В восьмом кластере рисунки отличаются сходством следующего содержательного признака: присутствие черного юмора, обличение посредством пояснительных надписей (например, весы, на одной чаше которых «бюрократия», на другой – «план»; гроб с могильной плитой с надписью «Здесь покоятся твои мечты»; человечек с портфелем радостно бегущий на работу с неестественным наклоном вперед). В контрпереносе эксперты отмечали, что, несмотря на негативный характер изображений, есть ощущение силы и возможности действовать. *Кластер обозначен как «Защита через черный юмор/обличение».*

9. В девятый кластер сгруппированы рисунки, выполненные с использованием разных цветов с очень слабым нажимом на карандаш. Рисунки выглядят бледными, еле различимыми. На рисунках присутствуют производственные корпуса, производственный процесс, люди в процессе работы изображены схематично маленькими фигурками. Рисунки расположены в центре листа и занимают около 2/3 объема. *Кластер был обозначен как «Усталость».*

Анализируя полученные результаты, было обнаружено различие в психологическом восприятии своего рабочего пространства испытуемыми на предприятиях, где происходили смертельные несчастные случаи по сравнению с испытуемыми на предприятии, где не было смертельных несчастных случаев. Рисунки испытуемых на предприятии, на котором за исследуемый период не было смертельных несчастных случаев, в основном находятся в кластере 1 («Эмоции и сюжет») и кластере 2 («Рабочий процесс») – 55 % из всех рисунков этого предприятия. Рисунки в кластере

1 позволяют почувствовать эмоции испытуемых, выполнены с использованием разных цветов и с хорошей прорисовкой форм и четкими линиями, есть сюжет. В кластере 2 («Рабочий процесс») рисунки выполнены без штриховок, четкими линиями, преимущественно карандашом одного цвета, не обязательно черного. При рассмотрении рисунков можно предположить, что большая часть испытуемых из этого предприятия находилась в спокойном, уравновешенном состоянии. В то же время 36 % всех рисунков испытуемых предприятия, где не было смертельных несчастных случаев, находятся в кластере 3 («Астеничность»). Отсутствие цвета или его неяркость, обедненная цветовая гамма, использование карандаша одного цвета и нечеткость прорисовки. Можно предположить признаки снижения общего уровня активности и истощения. И один испытуемый нарисовал рисунок, который расположился в кластере 4 («Тревога»). Рисунок выполнен не по заданной теме, использованы контрастные цвета, линии неровные, чувствуется тревога.

В то же время рисунки испытуемых на предприятиях, на которых происходили смертельные несчастные случаи, распределились по кластерам 1 и 2, 3, 4 в пропорции 28 %, 14 % и 3 % соответственно. Большая доля рисунков попала в кластер 7 («Депрессивность») – 14 %. Сами рисунки занимают на листе мало места, контуры объектов выполнены преимущественно черным цветом, почти нет деталей. Следующие большие кластеры – кластер 8 («Защита через черный юмор / обличение» и кластер) и 9 («Усталость») – собрали по 16 % всех рисунков каждый. Рисунки в кластере 8 отличаются тем, что испытуемые добавляли в них пояснительные надписи (например, весы, на одной чаше которых «бюрократия», на другой – «план»; гроб с могильной плитой с надписью «Здесь покоятся твои мечты»; человечек с портфелем, радостно бегущий на работу с неестественным наклоном вперед). В кластере 9 сгруппированы рисунки, выполненные с использованием разных цветов с очень слабым нажимом на карандаш. Рисунки еле различимы на белом листе бумаги. На рисунках присутствуют производственные корпуса, производственный процесс, люди в процессе работы изображены схематично, маленькими фигурками. В кластеры 6 («Слова») и 5 («Работа – дом») попали 5 % и 4 % рисунков соответственно. На рисунках в кластере 5 есть четко обозначенный надписью объект «Дом» или направление к дому. Шестой кластер – это отсутствие рисунка и описание словами, что испытуемые вкладывают в понятие «мое предприятие».

Таким образом, уникальными кластерами для подразделения со смертельными несчастными случаями стали кластеры 6 («Слова»), 7 («Депрессия»), 8 («Защита») и 9 («Усталость»). 51 % рисунков испытуемых на предприятиях, где происходили смертельные несчастные случаи, находятся в кластерах, связанных с усталостью, депрессией, защитой. При этом ни один рисунок у испытуемых на предприятии, где не было смертельных несчастных случаев, не попал в эти категории.

Анализируя корпоративную структуру и особенности взаимоотношений предприятий с центральным офисом, можно предположить структуру

отношений, аналогичную многодетной семье, где мать должна перераспределять внимание между большим количеством детей. Ощущая невозможность привлечь внимание матери другим способом, некоторые дети находят особый, манипулятивный способ: когда с ними происходит что-то фатальное, мать вынуждена быть с ними, уделять внимание, удовлетворяя потребность в защите и любви. Такой способ получения любви может свидетельствовать о мазохистической тенденции, которая обусловила динамику организационной тревоги. В этом случае, когда нет более сил справляться с тревогой недостаточного, несправедливо малого внимания со стороны материнского объекта, предприятие находит иррациональный способ привлечь это необходимое внимание, используя отреагирование вовне и нанося ущерб самому себе.

При этом на предприятиях, в которых были смертельные несчастные случаи, объективные данные по итогам дисперсионного анализа по испытуемым по фактору «наличие или отсутствие смертельных несчастных случаев в 2013–2018 гг.» показывают, что важными факторами из раздела «что изменилось на предприятии», оказались те, что связаны с внедрением на предприятиях стандартов по промышленной безопасности и охране труда, повышением информирования и контроля за соблюдением правил промышленной безопасности и охране труда. Внедрение таких процедур как бы снимает необходимость со стороны материнского объекта осуществлять личный контроль за безопасностью, подменяя любовь и близость формальной процедурой.

Следующие значимые факторы связаны с изменением подходов к организации производственного процесса, повышением сплоченности в коллективах и снижением межличностной напряженности в коллективе.

Важным оказался также фактор из раздела «что не меняется на предприятии», связанный с неизменностью технологического процесса и производственными планами предприятия.

Можно предположить, что на предприятиях, где происходили смертельные несчастные случаи, внедрение различных стандартов и усиление системы контроля за соблюдением правил охраны труда, повышение требований к соблюдению правил по охране труда явились триггером для отреагирования вовне. Правила, с одной стороны, должны помогать материнскому объекту найти баланс между «своей жизнью» и «тревожностью» детей. Руководитель, подписывая бумаги, как бы снимает с себя ответственность за безопасность. При этом сотрудники не чувствуют себя в безопасности, нуждаются в присутствии материнского объекта и возвращают случаи, связанные с нарушением правил.

Для предприятия, в котором за исследуемый период не было смертельных несчастных случаев, важными факторами из раздела «что изменилось на предприятии», стали те, что связаны с фактом смены руководителя, изменением технологического процесса, встречами руководителя с коллективом, которые в том числе указывают на достаточное внимание со стороны материнского объекта.

Из раздела «что не изменилось» отличительными факторами были определены отсутствие улучшения снабжения участка, доставка людей

к месту работы, а в разделе «что повторяется» – фактор, связанный с проблемами с транспортом и отсутствием питьевой воды в административно-бытовом комплексе.

Как видно, анализируемый материал для предприятия, где не было смертельных несчастных случаев, отражает важность как гигиенических факторов (постоянство того, что за счет предприятия работники доставляют к месту работы; работников заботит отсутствие воды в административно-бытовом комплексе), так и важность фактора, связанного с производственной сферой, который создает трудности в нормальной деятельности предприятия (нет изменений в финансировании предприятия; нехватка запасных частей). При этом испытуемые отмечают важность того, что появился новый руководитель, произошли организационные изменения. Можно предположить, что факт смены руководителя создает надежду или общую фантазию об изменениях и «спланирует» коллектив, давая возможность совместно переживать трудности. При этом демонстрируемым поведением оказываются «послушание» материнскому объекту и собственная «правильность».

Еще одним результатом анализа является наличие значимых различий в восприятии испытуемыми фактов деятельности предприятия. Дисперсионный анализ показал, что для предприятия, в истории которого не было смертельного несчастного случая, оказались несущественными факторы производственного процесса из раздела «что изменилось на предприятии», связанные с внедрением стандартов по промышленной безопасности и охране труда, с изменением подходов к организации производственного процесса, со снижением межличностной напряженности в коллективе.

Из раздела «что не изменилось» оказался несущественным фактор неизменности технологического процесса и постоянства необходимости выполнения плановых показателей.

Наиболее существенными для предприятия, в котором не было смертельного несчастного случая, оказались факторы из раздела «что изменилось» – регулярные встречи с руководством, из раздела «что не изменилось» – доставка к месту работы.

Таким образом, дисперсионный анализ в разрезе по испытуемым по фактору «наличие или отсутствие смертельных несчастных случаев в 2013–2018 гг.» и в разрезе по испытуемым по фактору «предприятие» показал, что на предприятии, где не было смертельных несчастных случаев, факторы, связанные с внедрением стандартов и усилением требований к соблюдению правил по охране труда, с изменением подходов в организации производственного процесса, необходимостью постоянно выполнять плановые задания, не являются факторами давления. А важными оказались связанные с человеческим фактором, с постоянством заботы о людях. Можно сделать предположение, что на предприятии найден верный баланс в соблюдении бдительности при проведении всех видов работ, отсутствует напряженность, работники могут действовать безопасно.

Проводя анализ дендрограммы, можем видеть, что на самом высоком уровне иерархии по совокупности признаков находится предприятие 1.

По объективным данным мы видим, что предприятие 1 имеет самое большое количество несчастных случаев, произошедших в период с 2013 по 2018 г., в том числе самое большое количество смертельных несчастных случаев за рассматриваемый период. В отличие от других предприятий на предприятии 1 наиболее значимыми оказались факторы из раздела «что изменилось» – внедрение стандартов по ОТ и ПБ, повышение информирования и контроля за соблюдением ОТ и ПБ, снижение травматизма и несчастных случаев.

Также для предприятия 1 значимым оказался фактор снижения межличностной напряженности в коллективе. Из раздела «что повторяется» – фактор, связанный с большим количеством документов, бумажной работы, проверок, совещаний и собраний.

Анализ факторов по предприятию 1 подтверждает ранее сформулированные обобщения. В то же время для испытуемых предприятия 1 в большей степени значимым, чем для других испытуемых, оказался фактор повторения большого количества собраний, совещаний, проверок и документов для заполнения.

Правила и стандарты играют важную роль в том, чтобы персонал промышленных предприятий смог найти баланс между работой и тревожностью. Они облегчают груз бдительности и помогают работникам действовать безопасным образом без особых размышлений об опасностях, на которых эти правила и стандарты основаны. Выполняя правила без значительных осознанных раздумий, работники защищают себя, не разыгрывая в своем воображении аварийные ситуации, которые могут причинить им вред. Освободившись от избыточных тревог, они могут концентрироваться на работе. С другой стороны, правила и стандарты могут сопровождаться большим количеством бюрократических процедур (документов, собраний, совещаний, протоколированием встреч), что может привести к упрощению процедур. Используя упрощения, работники могут представлять себя неуязвимыми. Следуя бессмысленным протоколам, оторванным от реальных опасностей, работники могут избавляться от необходимости представлять себе потенциальные аварии и сознательно обдумывать свои действия.

В психологическом плане картина по предприятию 1 следующая: 17 % рисунков находятся в кластере «Эмоции и сюжет», и все остальные рисунки, или 83 %, – в кластерах «Астеничность», «Депрессия», «Защита» и «Усталость».

Проводя анализ сходства между предприятиями по кластерам рисунков на дендрограмме (рис. 1), мы видим, что предприятия 3, 4 и 5 наиболее похожи по психологической динамике. Предприятие 2 образует свой кластер на дендрограмме, предприятия 1, 6 и 7 образуют третий кластер. По объективной информации предприятия 3, 4 и 5 ранее были единым предприятием, и только в начале 2018 года произошли организационные изменения – разделение на три отдельных предприятия. Можно предположить, что менеджмент на предприятии 5 работал и работает таким образом, что смертельные несчастные случаи не происходили и, если

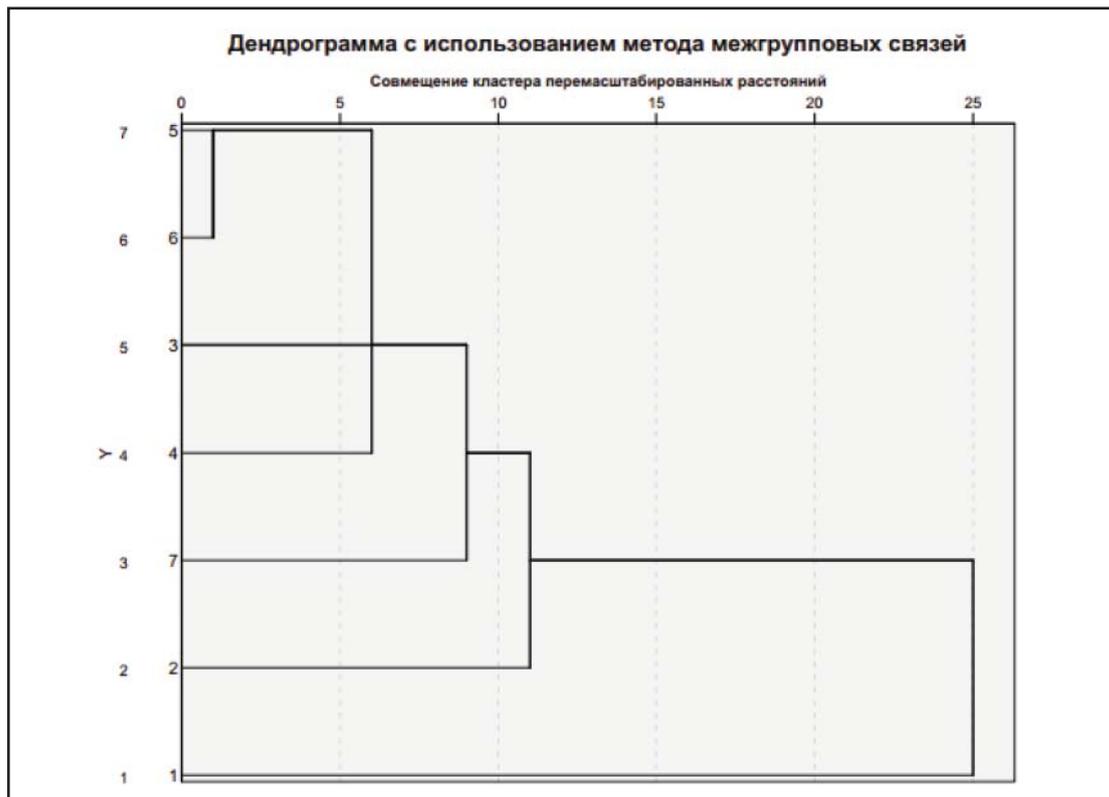


Рис. 1. Дендрограмма сходства между предприятиями

действия менеджмента предприятий 3 и 4 будут такими же, как и на предприятии 5, можно будет добиться недопущения смертельных несчастных случаев.

Таким образом, схема исследования и полученные результаты говорят о существовании различий в восприятии сотрудников производственного процесса на предприятиях, где происходили смертельные несчастные случаи и где они не происходили.

### Выводы

На основе проведенного анализа было установлено, что существуют различия в восприятии сотрудников производственного процесса на предприятиях, где происходили смертельные несчастные случаи и где они не происходили. Рисунки испытуемых на предприятиях, где происходили смертельные несчастные случаи, находятся в кластерах, связанных с усталостью, депрессией, защитой. При этом ни один рисунок у испытуемых на предприятии, где не было смертельных несчастных случаев, не попал в эти категории. На основе проделанной работы мы можем утверждать, что на предприятиях, где происходили смертельные несчастные случаи, в фантазиях сотрудников через рисунки проявляется ощущение непригодности, усталости и тревоги; на предприятии, где не происходили смертельные несчастные случаи, ощущается безразличие, вовлеченность и смысл.

В анализе динамики тревоги в организации было сделано предположение о мазохистической тенденции, которая обусловила эту динамику. Данное предположение было подтверждено результатами дисперсионного анализа факторов организационного поведения.

Так, результаты проведенного дисперсионного анализа организационного поведения для предприятия, где не было смертельных несчастных случаев, подтверждают то, что факторы, связанные с внедрением стандартов и усилением требований к соблюдению правил по охране труда, с изменением подходов в организации производственного процесса, необходимостью постоянно выполнять плановые задания, не являются факторами давления. Важными оказались человеческие факторы, связанные с постоянством заботы о людях. Можно сделать предположение, что на предприятии отсутствует напряженность, работникам небезразлична окружающая их обстановка и они могут действовать безопасно.

Результаты проведенного дисперсионного анализа для предприятий, где происходили смертельные несчастные случаи, значимыми оказались факторы внедрения различных стандартов и усиления системы контроля за соблюдением правил охраны труда, повышение требований к соблюдению правил по охране труда. Можно сделать вывод, что правила помогают руководителям найти баланс между работой и тревожностью. Руководитель при подписании документов, снимает с себя ответственность за безопасность. При этом сотрудники могут не чувствовать себя в безопасности и возвращать случаи, связанные с нарушением правил руководителю.

Анализ полученных данных выявил, что для предприятия, которое значительно отличается от других и которое по объективным данным имеет самое большое количество несчастных случаев за рассматриваемый период, наиболее важным является фактор повторения большого количества собраний, совещаний, проверок и документов для заполнения наряду с жесткими стандартами и ужесточением требований. Как мы можем предположить, следуя бессмысленным протоколам, оторванным от реальных опасностей, работники могут избавляться от необходимости представлять себе потенциальные аварии и игнорировать потенциальные угрозы.

Полученные результаты могут стать основой для продолжения изучения данной проблематики в будущем. Правила и стандарты играют важную роль в том, чтобы персонал промышленных предприятий смог найти баланс между работой и тревожностью. С другой стороны, правила и стандарты могут сопровождаться большим количеством бюрократических процедур (документов, собраний, совещаний, протоколированием встреч), что может привести к упрощению процедур. Используя упрощения, работники могут представлять себя неуязвимыми. Следуя бессмысленным протоколам, оторванным от реальных опасностей, работники могут избавляться от необходимости представлять себе потенциальные аварии и сознательно обдумывать свои действия. Стресс, переутомление ведут к уменьшению интереса к работе и снижению бдительности, что может спровоцировать опасную ситуацию на производстве.

Традиционное расследование причин несчастных случаев на производстве необходимо дополнить детальным анализом причин с участием всего коллектива, когда все участники смогут глубже осознать зависимость друг от друга.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Гирнальзик Т., Катуржевский А., Ломер М.* Бессознательное в организации. Психодинамика руководства, консалтинга и управления изменениями. М.: Независимая фирма «Класс», 2019. 416 с.
2. *Донцов А.И.* Психология безопасности: учебное пособие для академического бакалавриата / А.И. Донцов, Ю.П. Зинченко, О.Ю. Зотова, Е.Б. Перелыгина. М.: Юрайт, 2015. 276 с. (Бакалавр. Академический курс. Модуль.).
3. *Кернберг О.* Конфликт, лидерство, идеология в группах и организациях // О. Кернберг. М.: Независимая фирма «Класс», 2018. 424 с. (Библиотека психологии и психотерапии).
4. *Котик М.А.* Психология и безопасность // М.А. Котик. Таллин: Валгус, 2001. 440 с.
5. *Фон Розенитиль Л., Мольт В., Рюттингер Б.* Организационная психология / Пер. с нем. Х.: Гуманитарный центр, 2014. 464 с.
6. *Моллон Ф.* Бессознательное. М.: ООО «Издательство Проспект», 2002. 79 с.
7. *Пригожин А.* Методы развития организаций: Организации: природа (цели, стадии развития, патологии). Профессии консультанта по управлению. Организационная диагностика. Методы выработки решений. Управленческое консультирование нововведений. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: ЛЕНАНД, 2017. 848 с.
8. *Фрейд З.* Психология бессознательного: Сб. произведений / Сост., науч. ред., авт. вступ. ст. М. Г. Ярошевский. М.: Просвещение, 1989. 448с.
9. *Хорни К.* Невротическая личность нашего времени / К. Хорни. М.: Канон+, РООИ «Реабилитация», 2018. 288 с.: ил.
10. *Baum H.S.* (1987) *The Invisible Bureaucracy.* Oxford: Oxford University Press.
11. *Bion W.R.* (1961) *Experiences in Groups.* New York: Basic Books.
12. *Bion W.R.* (1990) *Lerner durch Erfahrung.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.
13. *Cilliers F. & May M.* (2002) *South African Diversity Dynamics: Reporting on the 2000*
14. *Robben Island Diversity Experience: A group relation's event.* SA Journal of Labour Relations. 26 (3), 42.
15. *Diamond M.A.* (1985) *The Social Character of Bureaucracy: Anxiety and Ritualistic Defens* // *Political Psychology.* 6 (4): 663-79.
16. *Diamond M.A.* (1993) *The Unconscious Life of Organizations Interpreting Organizational Identity.* London: Quorum.
17. *Flanagan J.G.* (1954) *The critical incident technigue.* *Psychological. Bulletin,* 51, 327–358.

18. *Fraher A.* (2004b) A history of group study and psychodynamic organisations. London: Free Association Books.
19. *Freud S.* (1921) Group Psychology and the Analysis of the Ego, in: Freud: Civilization, Society and Religion. Vol. 12. Harmondsworth: Penguin.
20. *Gould L.J.* (1993) Contemporary Perspectives on Personal and Organizational Authority: the Self in System of Work Relationships, in: Larry Hirschhorn and Carole K. Barnett (eds), The psychodynamics of Organisations. Philadelphia, PA: Temple University Press.
21. *Hirschhorn L.* (1988) The Workplace Within. Cambridge, MA: MIT Press.
22. *Hirschhorn L. and Gilmore T.N.* (1993) The Psychodynamics of a Cultural Change Learning from a Factory, in: L. Hirschhorn and C. K. Barnett (eds). The Psychodynamics of Organizations. Philadelphia, PA: Temple University Press.
23. *Hirschhorn, L.* (1997b). Reworking authority: Leading and following in the post- modern organisation. London: The MIT Press.
23. *Kets de Vries M. F. R. & Engellau E.* (2004) Organisational dynamics in action. In T. N. A. Meyer & I. Boninelli (Eds). Conversations in leadership. Randburg: Knowledge Resources. (pp. 18–38).
24. *Krantz J.* (1989) The Managerial Couple: Superior-Subordinate Relationships as a Unit of Analysis, Human Resource Management, 28 (2): 161-76.
25. *Lapierre L.* (1989) Mourning Potency and Power in Management // Human Resource Management. 28 (2): 177-89.
26. *Lawrence W.G.* (2006) Organisational role analysis: The birth and growth of ideas. In J. Newton, S. Long & B. Sievers (Eds). Coaching in depth: The organisational role analysis approach. London: Karnac Books. (pp. 29–42).
27. *Menzies Lyth I.* (1988) Containing Anxiety in Institutions: Selected Essays. London: Free Association Books.
28. *Menzies Lyth I.* (1989) The dynamics of the social: Selected essays. Vol. 2. London: Free Association Books.
29. *Menzies Lyth I.* (1991) Changing Organizations and Individuals: Psychoanalytic Insights for Improving Organizational Health, in: M. F. R. Kets de Vries (ed.). Organizations on the Couch. San Francisco: Jossey-Bass.
30. *Obholzer A.* (1999) Managing the unconscious at work. In R. French & R. Vince (Eds). Group relations, management, and organization. New York: Oxford University Press. (pp. 87–97).
31. *Reason J.* Human Error. Cambridge University Press, 1990.
32. *Sievers B., Ohlmeier D., Oberhoff B., Beumer U.* (2003) Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziation zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial.
33. *Townley B.* (2008) Reasons' neglect: Rationality and organising. NY: Oxford University Press.

## Deep causes of critical incidents in industrial enterprises

*E.L. Patsyna, E.A. Strizhova*

*Patsyna Evgeniya Leonidovna – master of psychology (HSE), more than 20 years at HR for large Russian manufacturing companies, expert in compensation and benefits, training and development.*

*Strizhova Ekaterina Andreevna – PhD, associate professor, psychoanalysis and business consulting chair, NRU Higher School of Economics.*

*This article is devoted to the study underlying causes of critical incidents in industrial company. We examined the features of the organizational unconscious' functioning, the protective mechanisms used to suppress anxiety in the organization. The study tested the hypothesis about existence of significant differences in employees ' fantasies about the work process according with presence or absence of fatal accidents at the enterprise.*

*It was shown that there are differences in the employees ' perception of the work process in enterprises where fatal accidents occurred and did not occur. Drawings of subjects (obtained using the "Metaphor" method) at enterprises where fatal accidents occurred are in clusters associated with fatigue, depression, and protection. At the same time, none of the subjects working at enterprises where there were no fatal accidents fell into these categories. It was noted that in enterprises where fatal accidents occurred, the fantasies of employees analyzed with the help of drawings present a sense of unsuitability, fatigue and anxiety; in the enterprise where fatal accidents did not occur, involvement and meaning were analyzed.*

*Analyzing the dynamics of anxiety in the organization, the assumption about the masochistic tendency that caused this dynamics was made. This assumption was confirmed by the results of variance analysis of organizational behavior factors.*

*Keywords: critical incident, collective unconscious, anxiety, collective rituals, masochistic traits.*