

# ПСИХОАНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИЙ

---

---

## СКРЫТЫЕ СМЫСЛЫ ОРГАНИЗАЦИИ

---

---

### **О чем молчит организация: тайна и ее влияние на структуру и функционирование организации**

*Е.А. Романько, А.В. Раздухова, Е.В. Шаповалова*

*Романько Екатерина Александровна* – выпускница магистерской программы «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ «Высшая школа экономики», психолог, психоаналитический коуч, организационный консультант.

*Раздухова Анастасия Владимировна* – клинический психолог, психоаналитически ориентированный психолог, выпускница магистерской программы «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ ВШЭ.

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

*В статье рассмотрен кейс российской частной компании через призму теорий социальных защитных механизмов и открытых систем. Рассматривается влияние тайны создания организации и ее специфики на особенности формирования тревог, защитных механизмов, корпоративную культуру и последствия ретравматизации в последние годы существования.*

*Ключевые слова:* психоанализ организаций, социальные защиты, группа базовых допущений, теория открытых систем, психодинамический подход, групповые процессы.

*История создания многих частных российских компаний началась в 90-е годы и проходила на фоне сложных процессов в социальной и экономической жизни государства. В течение десятилетий именно эти организации играли значительную роль в формировании рынков и заложили основу существующего в наше время малого и среднего бизнеса. Тем не менее «навыки выживания», полученные в периоды зарождения, оказываются неприменимы в условиях стремительно меняющегося мира, заставляя бизнес задумываться об изменении привычных паттернов в управлении.*

*В силу сложившейся культуры управления российский малый и средний бизнес редко прибегает к помощи внешних консультантов, с опасением относится к возможности изучения внутренних процессов и вмешательству со стороны сторонних специалистов, особенно в ситуациях, которые требуют обратить внимание на иррациональную и изолированную от понимания бизнесом сферу чувств и эмоций.*

*Особую роль при работе с подобными организациями приобретает понимание обстоятельств первых лет существования, история «рождения и детства», наследуемых тайн и секретов, под влиянием которых формируется весь внутренний мир организации и ее корпоративная культура. Будучи скрытыми под обновленными публичными образами брендов и их владельцев, эти тайны продолжают незримо влиять на все аспекты деятельности. До тех пор пока эти тайны не будут изучены и проявлены, невозможно говорить о качественных изменениях в функционировании компаний, в их способности ответить на вызовы времени и преодолеть препятствия, многие из которых скрываются внутри самих организаций.*

### **Теоретические аспекты исследования особенностей функционирования организаций в психоаналитическом подходе**

Организация представляет собой сложную систему, сплав процессов и явлений с неочевидными при первом рассмотрении причинно-следственными связями.

Независимо от степени психологической интеграции и зрелости, оказавшись в группе, индивид сталкивается с активизацией разного рода страхов и тревог (Кернберг, 2018). Причины и последствия тревоги являются одним из наиболее важных аспектов в вопросе формирования представлений о структуре и функционировании организаций (Gould et al., 2006). В настоящее время общепризнано, что управление тревогой является основной задачей в каждой организации: чрезмерная тревога ведет к формированию дисфункциональных защитных механизмов, тогда как неадекватно низкая тревога порождает самоуспокоенность, инерцию и постепенный распад (Gabriel et al., 2002).

С одной стороны, организация может рассматриваться лишь как поле для активации примитивных объектных отношений, соответствующих тревог и примитивных защитных операций, свойственных любой

ситуации, при которой человек оказывается частью группы (Bion, 1961). С другой – организации вносят и собственный вклад в эти процессы, являясь систематическими генераторами беспокойства, а с какой-то точки зрения могут рассматриваться и как основная его причина. Особое значение имеют политический, социальный и экономический контексты, влияя на задачи, проблемы, возникающие в ходе их решения и способы реакции всей группы и отдельных членов на любые препятствия при их выполнении (Huffington et al., 2019).

В данной статье мы будем придерживаться системного психодинамического подхода, который позволяет проследить как структурные особенности организации, даже вполне рациональные и функциональные, постоянно влияют на членов группы, стимулируя определенные паттерны индивидуальных и групповых динамических процессов. В свою очередь, такие процессы могут определять, какими окажутся конкретные особенности организации, например ее культура, структура и функционирование (Gould et al., 2006).

Центральное место в теории группового поведения Фрейда занимает концепция «идентификации посредством интроекции», не меньшее значение для психодинамического подхода имеют концепции «параноидно-шизоидной позиции Мелани Кляйн» и работы Биона, в которых впервые определена «рабочая группа» и «группы базовых допущений». Участие в групповом процессе вызывает раннее, почти первичное, беспокойство и регресс, типичные для параноидно-шизоидной позиции Мелани Кляйн. Благодаря массовому использованию проективной идентификации фрагменты самости изгоняются и проникают в объект, в то время как контакт и идентификация с ними постоянно поддерживаются. Создается скрытая, неявная, символическая и в значительной степени бессознательная общая сеть, которая порождает фантазию группы как новой сущности. Исходя из этого, в зависимости от конкретных потребностей и задач группы, формируется разделение функций, отдельные члены группы побуждаются к определенным ролям, и формируется особая культура, которая характеризует группу (Erlich, 2006).

Аналитики со времен Фрейда исследовали вопрос психологии личности в контексте членства в группе, поскольку группы являются мощными силами, способными поддерживать как высококонструктивные, так и разрушительные установки и поведение. Бцион выдвинул гипотезу о том, что в условиях членства в группе может мобилизоваться примитивный уровень психического функционирования, который, по мнению Мелани Кляйн, характерен для самых ранних стадий психического развития ребенка. Регресс возникает как результат сложности в поддержании контакта человека с аффективной частью группы, подобно тому как у ребенка возникают сложности с установлением контакта с материнской грудью. Группа становится для человека чем-то значительно большим, чем собранием отдельных индивидуумов, она наделяется коллективной личностью, перед лицом которой человек теряет собственную индивидуальность. Подобный процесс делает регресс неизбежным (Erlich, 2006).

Идея социальной защиты от параноидальной и депрессивной тревоги выросла из рабочей гипотезы, выдвинутой Жаком в 1955 году. Утверждение, что человек бессознательно защищает себя от мыслей и чувств, являющихся болезненными, не являлось новым для психоаналитического подхода к анализу групп. Идея психологической защиты стала общепринятой еще со времен Фрейда. Но идея о том, что общество может использовать защиты, чтобы уберечь себя от чего-то интуитивно известного, но «неосмысленного», была новой. Жак выдвинул идею о том, что социальная система может действовать таким образом, как если бы она была сущностью, защищающей своих членов от психотических тревог (Jaques, 1955).

Сюзан Лонг в статье «Организационные защиты от тревоги: что произошло с момента выхода статьи Жака в 1955?» предполагает, что ряд защит может быть сформирован в случаях, когда люди ощущают, что их «субъективность» находится под угрозой. Под «субъективностью» Лонг понимает тот факт, что определенная роль, занимаемая человеком, всегда требует наличия «другого», как, например, для роли матери необходим ребенок. Впоследствии многие теоретики и практики, такие как, например, Ларри Хиршхорн и Майкл Даймонд, нашли многочисленные доказательства, подтверждающие идею о том, что бессознательные тревоги часто отражаются в организационной структуре и дизайне, которые существуют для защиты от них.

Теория систем социальных защит помогает ответить на вопрос, почему так трудно осуществить изменения в организациях, несмотря на то что с рациональной точки зрения они часто осознаются членами организации как необходимые и даже желательные, а также разобраться в причинах того, почему в некоторых ситуациях процесс изменений приводит к крайне негативным последствиям для организации. Подробное исследование этой темы осуществлено Джимом Кранцем в статье «Дилеммы организационных изменений: системная психодинамическая перспектива» (Krantz, 2006). Глубокую тревогу вызывает не только потеря привычного, с его контейнирующими функциями, но и туманные перспективы будущего с его новыми адаптационными требованиями. Периоды изменений, таким образом, характеризуются повышенной тревогой и страхом в сочетании с ослабленной способностью сдерживать потенциально разрушительные эмоциональные состояния.

Кранц рассматривает организационные изменения в терминах, аналогичных состояниям психического функционирования, сформулированных Мелани Кляйн. Усилия, направленные на внедрение изменений, могут существовать в двух континуумах – депрессивном и параноидно-шизоидном, второй континуум также подразумевает деление на преследующий и грандиозный типы. По очевидным причинам первый континуум обозначается Кранцем как «сложный», второй как «примитивный». В «сложной» позиции сотрудники будут видеть будущее в обнадеживающих тонах, в то время как в «примитивной» позиции образ будущего будет расколот – в представлении сотрудников сформируется, с одной

стороны, грандиозная картина, с другой стороны, ими будут владеть цинизм и отчаяние по поводу перспектив организации. Внутренние тревоги и побуждения, связанные с плохим, обесцененным будущим, будут разделяться, а затем проецироваться на определенные группы, которые станут все более сомневающимися в стремлении к изменениям. Усилия по внедрению изменений редко оказываются статично закрепленными в одном из указанных спектров, чаще всего они обнаруживаются на континууме между двумя полюсами (*Krantz, 2006*).

Таким образом, мы можем сделать выводы о том, что крупные организационные изменения создают предпосылки для серьезных психических проблем у членов организации и требуют создания особых условий, направленных на сдерживание тревог, вызванных шоком от изменений. В случае отсутствия адекватного контейнирования тревог процесс внедрения изменений окажется неудачным в связи с тем, что члены организации будут стремиться использовать примитивную защиту с целью уберечь себя от болезненных тревог и страхов.

Периоды перемен в организациях сильно ограничивают способность их членов сдерживать свои тревоги. Тревога, с одной стороны, влияет на ход изменений, с другой – формируется ими. Побочным эффектом организационных изменений может стать эмоциональная токсичность, распространяемая в организации и приводящая к разрушительным последствиям.

Мы также рассмотрим представленный кейс с точки зрения системной теории Райса, который рассматривал человека, группу и социальную организацию через призму теории открытых систем. Системы как дискретное понятие были изучены в начале XX века, под влиянием биолога фон Бергаланфи появилась «общая теория систем». Эта теория описывает модель организма, которая может существовать и выживать только благодаря постоянному взаимодействию с окружающей средой. Окружающая среда является источником потребления и получателем результатов. Согласно А.К. Райсу, мы можем рассматривать человека как открытую систему, так как его существование возможно только через процессы обмена с окружающей средой. Система состоит из его внутреннего мира со всеми его убеждениями, ожиданиями и врожденными импульсами, а также из средств контроля над этими процессами. Предприятие или организация, имеющие общие характеристики с биологическим организмом, также можно рассматривать как открытую систему. Любая достаточно крупная организация представляет собой сложную систему взаимосвязанных отделов, процессов и людей, и очевидно, что существует граница между тем, что находится «внутри» организации, и тем, что находится «снаружи». Организация существует не сама по себе, а в рамках окружающей среды, ей необходимо постоянно импортировать энергию, материалы и людей из этой среды, и в этом смысле она является открытой системой.

Мы можем вести речь о том, что организация работает в полной мере эффективно лишь тогда, когда она постоянно находится во взаимодействии с внешним миром, реалистично оценивает эту внешнюю реальность

во всех ее аспектах, своевременно и адекватно изменяется, адаптируется к требованиям, которые предъявляет внешний мир. Именно эти важные процессы поддерживают динамическое равновесие и непрерывную жизнь системы (*De Board, 1978*). Разрушение границ системы будет означать потерю функции контроля, в силу чего организация не сможет выполнять главную задачу и окажется под угрозой разрушения – именно эти следствия мы можем понимать под организационной патологией в концепции Райса (Кернберг, 2018).

Райс объединяет теорию открытых систем с теориями малых групп Биона и больших групп Тюрке и делает вывод о том, что групповые процессы отражают внутренний мир предприятия как открытой системы, а баланс между рабочей группой и группой базовых допущений устанавливается в зависимости от того, насколько точно и прозрачно определена главная задача, насколько адекватным является управление, а также от того, насколько базовые допущения мешают или способствуют выполнению задач (Кернберг, 2018). В рамках системного подхода ключевыми понятиями для анализа организации становятся ее структура, главная задача, границы и роли.

Границы являются критическим понятием во всех аспектах системной психодинамической теории и практики: границы задач; территориальные границы; границы ролей между сотрудниками, начальниками и подчиненными, а также между различными ролями, которые один и тот же человек может выполнять в разное время; границы между человеком и ролью; границы между внутренним миром индивида или группы и внешней средой (*Gould et al., 2006*). Именно обмен на границе – как импорт, так и экспорт, – позволяет открытой системе поддерживать свое динамическое равновесие. В случае с организацией контроль работы с границами ложится на руководство организации. Разрушение границ системы будет означать потерю функции контроля, в силу чего организация не сможет выполнять главную задачу и окажется под угрозой разрушения.

### **Компания «Вектор», описание кейса**

*Компания «Вектор» – российская торгово-производственная компания, насчитывающая более сотни торговых филиалов в России и странах СНГ, с общим количеством сотрудников около 10 000 человек, более 25 лет занимает лидирующее положение на рынке. Продукт, созданный компанией в конце 90х, несколько лет оставался уникальным и дал толчок к развитию производства подобных продуктов в России.*

*Основатели компании – российские предприниматели, ранее имевшие опыт совместного участия в незаконной деятельности. Их опыт взаимодействия в рамках преступных групп определил те правила и законы, по которым ими создается и делает свои первые шаги любой, теперь уже легальный, бизнес. В группе сохраняется строгая иерархия – «старшие» основатели не планируют заниматься компанией «Вектор», ограничиваясь финансовым контролем и согласованием ключевых стратегических решений, «младшие» берут на себя всю ответственность за компанию*

и ее функционирование. В первые годы существования «Вектор» не является значимым бизнесом для «старших», с течением времени они исключают свои имена из официальных учредительных документов и скрывают связь с «Вектором», добившись значительного успеха в более значимых сферах.

Продукт, выпускаемый и реализуемый компанией, в первые годы позиционируется как премиальный, рассчитанный на узкий круг потребителей. Но к началу 2000-х он адаптируется к демократичному рынку; создается новый продукт для «среднего класса», не имеющий аналогов и вызвавший ажиотажный спрос. Начинается интенсивное развитие торговой сети и производственных площадок на территории России и в странах СНГ. На протяжении нескольких лет компания активно наращивает объемы производства и реализации, становится лидером рынка, порождая большое количество подражателей и конкурентов. Между младшими учредителями (в кейсе обозначены как Андрей, ставший формальным руководителем, и Иван, взявший на себя операционную работу компании) через несколько лет успешной деятельности возникает конфликт. Иван, являвшийся идейным вдохновителем «демократичного» продукта, уходит из компании и создает собственный, конкурирующий с «Вектором» проект. При этом он сохраняет партнерство со старшими учредителями, которые становятся владельцами двух конкурирующих компаний – «Вектора», отныне единолично управляемого Андреем, и новой компании Ивана.

После финансового кризиса 2008 года «Вектор», пережив несколько лет напряженной внутренней конкурентной борьбы между основателями, поглощает «младшего» брата (компанию, созданную Иваном) и продолжает развитие в течение последующих десяти лет. Компания останавливает свое развитие и направляет силы на поддержание созданной структуры и сохранение стабильности. Ее «легендарный» продукт из категории «модного» переходит в категорию «базового».

В 2018 году Андрей, управлявший компанией после поглощения, становится фигурантом громкого уголовного дела, не связанного с «Вектором», но берущего истоки в деятельности учредителей в период «уличных войн». Он покидает страну, старшие учредители дистанцируются и от него, и от компании. Государство оказывает значительное давление на «Вектор», пытаясь влиять на скрывшегося совладельца, что делает бизнес «токсичным» для всех, кто так или иначе аффилирован с ним.

Компания, оказавшись перед лицом угрозы уничтожения, исходящей от внешнего мира, потеряв привычные защиты и ресурсы создателей, находит единственный для себя способ спасения – уничтожить прошлое, скрыть признаки существования до травмирующего события. 20 лет работы должны быть стерты не только с материальных носителей, но и из памяти сотрудников, разговоров, архивов и фотоальбомов. Разделение бизнеса на десятки разрозненных структур и создание системы, при которой бизнес полностью перестает существовать для

внешнего мира, сохраняя свои позиции на рынке, становится единственным допустимым сценарием выживания для топ-менеджеров и акционеров компании.

### Создание компании. «Миф» создания и метафора «войны»

Исторические события, случившиеся в конце 80-х и начале 90-х годов XX века в России, «перестройка», смена экономической модели и политического строя привели к тотальному изменению ценностных ориентаций общества. Деятельность (часто носившая определение *преступной*), которая долгие годы была социально неприемлемой, отвергаемой и преследуемой, на короткий период в жизни страны стала едва ли не единственным способом быстрого достижения успеха. Физическая угроза жизни, использование силы в ситуациях, которые в другое время предусматривают ординарные переговоры, отказ от принятия любых общественных правил и принципов стали неизбежным фоном для деятельности первых российских предпринимателей. Безусловно, по мере развития рынка и общей стабилизации произошла постепенная легализация и самих организаций, и их создателей, которые тем не менее смогли сохранить свои правила и законы.

Важно отметить, что эти наследуемые законы касаются не только специфики лидерства, ролей или организационной структуры, но и вместе с ними передают «память» о настоящей «войне» – войне, которая шла в 90-е на улицах городов. Жертвами этой «войны» становились не только противники, конкуренты, такие же участники «боевых действий», но и «мирное население», оказавшееся на пути к захвату рынков, – рядовые сотрудники организаций, предприниматели, любой, кто мог оказаться помехой или оказать сопротивление.

И здесь мы не можем не обратить внимание прежде всего на работы Буркарда Сиверса и Франко Форнари (*Sievers, 2000; Fornari, 1974*). Они рассмотрели метафору войны для описания процессов, которые можно наблюдать в современном конкурентном мире бизнеса. Роль эвфемизма, по их мнению, – в отрицании и желании скрыть опыт бессознательных фантазий о жестокости, жизни и смерти в условиях экономического противостояния компаний. Метафора войны олицетворяет не просто разрушительные и опасные действия, предпринимаемые в борьбе за ресурсы и прибыль, но и попытку завуалировать как желание, так и страх реального разрушения и уничтожения.

Стоит отметить, что особое значение имело не только влияние опыта, полученного создателями ранее, но и возникновение корпоративного «мифа», тайны, которая сохранялась на протяжении всей истории компании. Говоря об основополагающем мифе организации (*McWhinney et al., 1988*), мы можем рассматривать не только метафору войны, но и в целом рассматривать влияние «мифа» на функционирование современных

компаний. По мнению авторов, понимание корпоративного мифа имеет ключевое значение для успешного функционирования компании как в настоящем, так и в будущем, при этом именно «выбор» мифа влияет на дальнейшее развитие. Миф о причастности к сильной, окруженной тайной, агрессивной и всемогущей структуре стал основой корпоративной культуры в рассматриваемом кейсе.

Мы также не можем не упомянуть метафору «организация теней», которая использована в статье «Теневая организация: метафора для изучения организации...» (*Gherardi et al.*, 2017) для исследования тех скрытых взаимосвязей и процессов, которые присутствуют внутри любой компании и часто определяют ее функционирование, оставаясь тем не менее скрытыми не только от стороннего взгляда, но и от участников группы. «Секрет» может не иметь связи с очевидной деятельностью компании, но механизмы его использования будут схожи с механизмами секретных или преступных организаций. Эти механизмы определяют не только то, что не должно быть сказано и проявлено, но и выстраивают особые границы вокруг членов группы, обеспечивают непроницаемость и сохранность «секрета» внутри компании.

В свою очередь Мауриццо Катино исследовал правила, которые лежат в основе функционирования сицилийских преступных групп, и выявил ряд принципов, которые можно наблюдать в деятельности компаний, существующих в условиях сохранения тайны (*Catino*, 2015). Эти правила направлены на регулирование всех аспектов деятельности: взаимоотношений между членами (сотрудниками), решение любых возникающих внутренних конфликтов, решение споров, которые в случае открытой организации могут быть решены с привлечением судебной власти. Не имея возможности опираться на официальные, законные способы решения проблем (трудовой кодекс, законодательство), подобные организации вынуждены регулировать деятельность собственными методами, ключевым принципом которых является сохранение тайны, секретность и сохранность границ, защищающих от проникновения сторонних факторов. Принятие члена в группу через посредничество и поручительство, особенности набора, инициации не только обеспечивают сохранение тайны, но и способствуют длительному, в ряде случаев пожизненному пребыванию члена в группе, что также влияет на ее сохранность.

При создании компании, описанной в кейсе, учредители опирались на опыт взаимодействия, полученный в ходе преступной деятельности, в том числе в местах лишения свободы. Правила, описанные Катино, в полной мере были проявлены в деятельности «Вектора» с первых дней существования.

Одним из требований к сотруднику при приеме в компанию была необходимость соблюдения конфиденциальности в любых вопросах. То, что в мире бизнеса определялось понятием NDAs, не могло иметь в этом случае документального воплощения и принималось группой как абсолютное, хотя и не озвученное правило, закон.

Точное понимание своей роли и необходимость нести личную ответственность за вверенный территориальный участок или область задач

сочеталась с ограничениями на вмешательство в работу других подгрупп – выражаясь языком менеджмента, кросс-функциональность исключалась, схемы двойного подчиненности (организационной и функциональной) были невозможны. «Отвечай за того, кто ниже тебя, перед тем, кто выше тебя». Во многом подобная схема напоминала организацию по принципу территориальных «бригад». Сотрудник был в первую очередь чьим-либо подчиненным и только во-вторую являлся сотрудником всей компании. Иерархия была крайне жесткой и не допускала исключений.

Любого рода карьерный рост был возможен только в случае расширения территории или сферы деятельности всей организации и только при согласии непосредственного руководителя. Жесткая субординация закрепляла принадлежность всех членов группы к отдельным подразделениям и их руководителям, практически исключая возможность естественного развития или роста сотрудника внутри организации.

Большая роль придавалась степени лояльности группе и лидеру. Участник группы не имел возможности покинуть группу или тем более сменить ее на другую по собственной воле, предполагалось, что он планирует оставаться в ней в течение жизни. В случае выхода из нее он не мог стать участником другой или нарушать принятые им ранее правила группы (впоследствии это привело к подписанию соглашения с каждым сотрудником о запрете на деятельность в сфере на протяжении трех лет в случае ухода, что противоречило законодательству, но оказывало запугивающий эффект на линейных сотрудников).

«Выслуга лет» (длительность пребывания в группе) ценилась выше профессиональной компетентности, знаний и навыков.

Предполагалось, что сотрудник полностью отдает себя служению группе, не имея иных интересов, жизненных и личных обстоятельств, «личного».

Право вето и ключевые решения оставались прерогативой лидера, но при этом большое значение имел свод правил, который был принимаем всеми участниками группы и определял основные принципы взаимоотношений, – лидер не только руководствовался этими правилами, но и был в определенном смысле их «хранителем». Группа имела право обратить внимание лидера на «несправедливость» решения, если оно не соответствовало общим негласным законам.

Создатели «Вектора» также воспроизвели принцип жесткой иерархии в своей малой группе. Старшие учредители не принимали непосредственного участия в работе, хотя в полной мере сохраняли за собой контроль над финансовой деятельностью, принятием стратегических решений и обеспечивали бизнесу функции, которые впоследствии взяли на себя службы безопасности и департаменты по работе с государственными органами. Младшие учредители могли в полной мере заниматься решением операционных вопросов, но беспрекословно исполняли указания «старших».

## Тревоги, структура, функционирование на этапе создания и активного роста

Достаточность и даже избыточность ресурсов, обеспечение безопасности старшими партнерами и отсутствия конкуренции формировали условия для эффективной работы компании в первые годы. Опираясь на заключения Жака, мы можем говорить, что функции организации помимо защитной функции против психотической тревоги включали «в равной мере важное выражение и удовлетворение либидинальных импульсов в конструктивных социальных действиях, а также социальную кооперацию в институциях, обеспечивающих креативные, сублимационные возможности» (*Jaques, 1955*). Компания предоставила возможность быть частью сильной и могущественной группы, которая не только давала стабильность в сложный период, но и позволяла сохранять профессиональную идентичность.

При этом очевиден и высокий уровень тревог, которые испытывали основатели и первые сотрудники компании. Тревоги младших основателей усиливались близостью к той агрессии, садизму и деструктивности, которые не просто являлись неизбежным элементом конкурентной борьбы (*Sievers, 2000*), но и в недавнем прошлом сопровождали деятельность партнеров. Тем не менее старшие создатели проявляли доверие к младшим, что позволяло успешно использовать идентификацию с предоставляемой силой в качестве защитного механизма. Основная задача организации в период создания – «бизнес, который бы приносил удовольствие самим основателям и их окружению» – была выполнима и не вызывала дополнительных тревог.

Привлечение в компанию новых сотрудников на основе рекомендаций и родственных отношений гарантировало общее понимание системы управления и готовность подчиняться принятым правилам. «Оружием рабочей группы являются организация и структура» (*Bion, 1961*) – и этим оружием группа владела в полной мере. Нельзя не заметить, что термин *сотрудничество* (*cooperation*), использованный Бионом для описания такого типа активности, даже на лексическом уровне соответствовал тому типу предприятий, которые лежали в основе описываемой организации – «кооперативы».

Идея создания нового, демократичного проекта в рамках уже существовавшей организации в конце 90-х году принадлежала Ивану и была воспринята скептически Андреем – он не хотел менять вектор развития с премиального сегмента на «дешевый, для всех». Несмотря на возникшие противоречия, уровень тревоги в организации не был критичным для того, чтобы влиять на эффективность команды, созданная система справлялась с ними. Иван по-прежнему осознавал поддержку партнеров и считал себя «либеральным» и принимаемым всеми лидером, поэтому также мог, в свою очередь, контейнировать тревоги сотрудников, противопоставляя себя «угрожающему, агрессивному» Андрею. Эффективность бизнеса и постоянно растущие показатели создавали уверенность в том, что «старшие учредители» довольны происходящим и поддерживают «младших»

во всех начинаниях. Наличие «высшей силы», с которой сотрудники продолжали идентифицировать себя, также позволяло контейнировать тревогу, формируя уверенность в защите, на которую всегда можно рассчитывать.

Влияние старших акционеров на процессы сохранялось в полной мере, хотя после запуска демократичного проекта они полностью исключили свои имена из документов, продолжив публичное присутствие в иных, более значимых сферах экономики. Об их роли в проекте знали только те члены команды, которые начинали работу в организации с первых дней ее существования. Вновь принимаемые в растущую организацию сотрудники могли только чувствовать присутствие некой «тайны», «секрета», скрывааемых узким кругом «посвященных». Причастность к тайне была значимым признаком авторитетности в иерархии организации. Вокруг имени создателей, их намерений возникали групповые фантазии, проявить которые младшие учредители не считали возможным, так как и сами должны были поддерживать необходимый уровень конфиденциальности. Стремление к сохранению тайны вокруг имени создателей и их истории было следствием группового сговора, и руководители компании, и топ-менеджеры не обсуждали мер по сохранению конфиденциальности. Таким образом впервые проявилось деление группы на «посвященных в полной мере», «основывающихся на догадках» и «непонимающих».

Мы можем рассматривать особенности функционирования компании в описываемый период, опираясь на теорию открытых систем Райса (*De Board, 1978*). Компания, и прежде всего создатели и лидеры, понимали потребности рынка и успешно реализовывали проекты, которые отвечали запросам аудитории; проводился активный поиск партнеров и контрагентов, выстраивались новые бизнес-отношения с компаниями, которые могли быть нужны при строительстве предприятий и их дальнейшей работе; компания в полной мере выполняла роль эксперта на рынке и не только успешно приспособилась к нему, но и сама формировала новую нишу, становясь первопроходцем.

Роль старших партнеров в этот период не ограничивала функционирование: в удобных для компании случаях их имена использовались для решения проблем, при этом они не демонстрировались там, где компания в этом не нуждалась, – как будто «старшие» могли выходить из тени только по мере необходимости. Таким образом, постоянно развиваясь и адаптируясь под новые экономические реалии, компания сохраняла необходимое равновесие, не теряя способности к развитию.

Структура компании до 2005 года включала в себя предприятия, работающие с клиентами непосредственно в местах продаж (торговых точках), и ряд управляющих структур-департаментов, которые решали вопросы, требовавшие стандартизации, централизации процессов и управления. Департаменты рассматривались как «помогающие» экспертные структуры, которые понимали, что предприятия находятся на «первой линии фронта» и имеют право голоса при решении многих операционных вопросов. В свою очередь, предприятия оставляли департаментам

право определять правила работы в узких областях. Кроме того, задачи, существующие в организации и принимаемые ее членами, соответствовали требованиям, которые Райс предположил необходимыми для эффективного функционирования: они обладали целостностью, позволяли исполнителю в полной мере принимать решение о способе и методе ее реализации и проследить последствия решения в практической деятельности компании; решение задач позволяло выстраивать рабочие отношения между сотрудниками, не нарушая представления о собственной роли каждого участника (*De Board, 1978; Rice, 1969*).

Таким образом, степень проницаемости границ, структурные особенности, роль лидера и рабочие роли сотрудников, а также взаимодействие между всеми элементами системы способствовали достижению того состояния, которое Райс определял как «динамическое равновесие» (*De Board, 1978*). Группа справлялась с тревогами, которые успешно контейнировались и лидером, и самой структурой, и организационными ролями.

В своей работе «Социальные системы как защита от персекуторной и депрессивной тревоги...» Эллиот Жак, развивая идеи Мелани Кляйн, указывает на защитные механизмы, которые позволяют размещать плохие объекты и импульсы в отдельных членах институции, которые, в свою очередь, могут прибегнуть к их поглощению и контейнированию либо уклониться (*Jaques, 1955*). В рассматриваемом кейсе можно наблюдать работу описанного механизма на роли Андрея, который воспринимался организацией как устрашающий и агрессивный лидер и в полной мере принимал на себя эту роль. В этот период компания не использовала репрессивные меры или системы депремирования для сотрудников. В ситуациях, при которых возникала необходимость увольнения сотрудника или принятия непопулярного решения, группа предполагала, что решение принято не Иваном, а Андреем.

К 2005 году можно наблюдать усиление тревоги со стороны и младших учредителей, и сотрудников. Изменилась основная задача компании – от получения удовольствия и обеспечения потребности в качественном продукте самих партнеров, их окружения и узкого круга потребителей компания перешла к интенсивному росту и начала работать с продуктом, который сам по себе уже не соответствовал потребностям владельцев и был нужен лишь как источник прибыли. Содержательная часть деятельности, сама суть создаваемого продукта и сопутствующих услуг больше не рассматривались через призму личного потребления.

Кроме того, растущий бизнес стал требовать новых подходов к управлению. Процессы, выстроенные ранее, начали давать сбой в условиях быстрого сетевого роста. Методы работы, которые были успешны на этапе становления, уже не оправдывали себя. На рынок вышли конкуренты, многие из которых копировали успешный бренд компании. Правила рынка, свойственные 90-м, ушли в прошлое, на смену силе и авторитету создателей, вовлеченности участников, азарту и стремлению к эксперименту должны были прийти знания в области менеджмента, высокая степень

формальной организованности бизнес-процессов. Экспертность ключевых сотрудников, достаточная для эффективной работы при становлении, уже через десять лет стремительного развития рынка оказалась недостаточной. Идентификация с создателями позволяла осознавать силу, но не обеспечивала знания и уже не могла работать в качестве защитного механизма так же эффективно, как раньше.

Проявились первые признаки отказа от объективной оценки реальности: компания избегала обсуждения вопросов, связанных с конкуренцией и постепенным уменьшением ажиотажного спроса. Так как эти изменения не казались критичными, продолжались развитие и рост совокупной выручки за счет роста числа предприятий и объемов производства, отрицание позволяло справляться с тревогой по поводу изменяющегося мира.

В это же время можно наблюдать постепенную потерю «проницаемости границ», причем не только границ всей организации, но и ее частей – служб и департаментов. Это стало следствием меняющегося восприятия ролей в группе. На смену уверенному функционированию в рамках задач все чаще приходили опасения сотрудников допустить ошибки в работе с разросшейся структурой. Вновь возникавшие отделы уже не могли, как это было ранее, при функционировании малой группы, быстро договариваться о необходимых действиях, возникала необходимость централизованной координации и создания формализованных бизнес-процедур. В дальнейшем компания не смогла удержать сложившуюся систему, и уже через несколько лет мы увидим изменение всех факторов, о которых писал Хиршхорн, в сторону «закрытия границ» и потери необходимой для работы гибкости (*Hirschhorn et al.*, 1992).

Тревоги уже не контейнировались Иваном (и никогда ранее – Андреем, который усилил свое давление на Ивана и топ-менеджеров в ситуации изменений рынка), менялась и его роль. Будучи создателем идеи, теперь он казался единственным носителем знания о том, как должна развиваться компания. Все чаще сотрудники на местах не могли принять самостоятельного решения, так как чувствовали себя частью большой системы и оказывались в состоянии пассивного бездействия: «Мое решение повлияет на всех, имею ли я право решать за всех? Какова цена ошибки не на одном предприятии, а на десятках?»

По мере появления новых сотрудников увеличивалось число легенд, окружающих лидеров. Так как названий должностей и официально утвержденной структуры по-прежнему не существовало, возникали «легенды» о роли создателей в проекте, об Иване как о хранителе компании, Андрее как о таинственном и малоизвестном для большинства руководителе. Менялся стиль управления Ивана – он уже не мог уделять внимание каждому отдельному предприятию или направлению, что вызывало чувство тревоги со стороны топ-менеджеров, поиск внимания и попытки принимать решение только после личной встречи.

Кернберг, рассуждая о главном факторе в регрессии лидера (Кернберг, 2018), указывал на фрустрацию потребности лидера в зависимости. Старшие партнеры все меньше участвовали в обсуждении вопросов,

связанных с компанией, с одной стороны, но при этом по-прежнему крайне требовательно относились к финансовым результатам и контролю за финансовой деятельностью – с другой; сотрудники по-прежнему требовали участия и внимания со стороны Ивана, при этом близкие, зачастую дружеские отношения со многими из тех, кто начинал в 90-е вместе с основателями, уже были недопустимы из-за резко изменившегося социального статуса и уровня доходов основателей. Регрессия лидера неизбежно усиливала тревоги, не позволяя Ивану с прежней эффективностью справляться с функцией контейнирования.

Процессы, проходившие в группе, можно также наблюдать через изменение корпоративной культуры. Компания начала строительство «центрального офиса» – штаб-квартиры, которая впервые должна была объединить различные службы и департаменты в одном пространстве и при этом и впервые определить статус каждого топ-менеджера за счет расположения, размера и обустройства кабинета. Тайна, в которой Иван удерживал информацию о планируемом переезде, вызывала тревоги менеджеров, связанные с собственной судьбой и местом в новом офисе (что приравнивалось к тайне о собственном месте в иерархии). Впервые были проявлены вопросы, связанные с формальными ролями в компании, названиями должностей, правами, субординацией. Департаменты, ранее располагавшиеся в одних помещениях с действующими предприятиями, оказывались изолированными от операционных процессов. С этого момента компания впервые начинает проводить разделительную черту между «предприятиями» и «офисом», между «управлением» и «исполнением», между кругом «посвященных» и «остальными».

### **Конфликт создателей и разделение бизнеса. Страх уничтожения, параноидно-шизоидная позиция группы и группа базового допущения**

Растущее напряжение между двумя младшими создателями влияло на рост тревоги среди топ-менеджмента компании. Конфликт не был в полной мере проявлен – все споры между руководителями проходили за закрытыми дверями и становились еще одной «тайной». Страх по отношению к фигуре Андрея (который по мере развития конфликта проявлял все больше недовольства своими контактами с сотрудниками и избегал коммуникации), непонимание роли старших учредителей в конфликте, растущее раздражение Ивана, давление внешних обстоятельств рынка и угроза «разоблачения некомпетентности» команды в условиях новых требований времени создали все предпосылки для регрессии не только лидера, но и группы.

Решение, принятое Иваном, – покинуть компанию в один день – стало неожиданностью для всех и парализовало работу управляющей компании. Особое значение для группы имели обстоятельства этого события: Иван не простился с сотрудниками, не назначил преемника,

Андрей отказался обсуждать и комментировать произошедшее, топ-менеджмент также не пояснил событие линейным сотрудникам.

Через несколько дней стало известно, что Иван учредил собственную компанию, в которой планирует создать ряд проектов, напрямую конкурирующих с созданными ранее, но уже учитывающих актуальные требования рынка и аудитории. Вместе с Иваном компанию покинул руководитель ключевого направления, производства, а также ряд других топ-менеджеров. Казалось бы, эти события вступают в противоречие с принципом, на который мы указывали как на наследуемый из прошлого создателей – «никто не может покинуть компанию по своему желанию». Закон, безусловно, нарушен не был, соучредителями новой компании Ивана вновь выступили старшие учредители, таким образом сохранив и Ивана, и часть команды, и всю информацию, которая могла оказаться за пределами компании, внутри. Теперь «старшие» являлись совладельцами двух конкурирующих между собой компаний, во главе которых стояли два лидера, находившихся в открытом конфликте.

«Почему существующая компания оказалась недостаточно хороша и для Ивана, и для старших партнеров? Не окажется ли она лучше нашей и не решат ли "старшие" уничтожить нас? Почему нас не пригласили в новую компанию, мы недостаточно хороши?» – пережившие сотрудники «Вектора» не могли вернуться к текущей работе на протяжении нескольких месяцев. Угроза разрушения всех ключевых элементов существовавшей организации, структуры, слом системы лидерства и ролей отразились и на бессознательном функционировании группы.

Происходят изменения существовавших **границ структуры**. Требовалось значительное время, что сформировалось понимание, в какой мере лидер и бывшие коллеги, тем более поддерживаемые старшими учредителями, являются «внешним миром», другой «организацией», а в какой остаются по-прежнему частью «внутреннего, своего». Члены группы столкнулись с необходимостью начать «горевание по объекту», Ивану, который на протяжении длительного времени являлся объектом идентификации членов группы, но существовавший запрет на любые разговоры о событии и отрицание значимости ситуации Андреем не позволяла проявить свои чувства.

Новый лидер, запретив упоминание о прошлом и после затянувшейся паузы приняв управление на себя, не скрывал агрессии и раздражения по поводу непонимания операционных процессов и нежелания погружаться в детали. Департаменты и службы постарались максимально сократить количество обсуждаемых с ним вопросов, чтобы исключить ситуации неопределенности при принятии решений, с которыми раньше они могли справляться с помощью Ивана. Таким образом, сотрудники сосредоточились на решении только текущих типовых задач, которые не требовали участия вышестоящих руководителей и других департаментов, сделав **границы подразделений** непроницаемыми.

Стиль управления нового лидера сразу же изменил понимание собственной роли у топ-менеджеров, полностью нарушив **границы** этих **ролей**.

Ряд функций, ранее выполняемых непосредственно Иваном или распределяемых им в ручном режиме, был произвольно передан сотрудниками, без попытки прояснить род их деятельности и наличие компетенции в данном вопросе. Жак, указывавший на опасность несоответствия ролей задачам, считал неизбежным следствием подобной ситуации нарушение эффективного функционирования, что мы можем наблюдать в деятельности ряда департаментов. Многие члены группы уже не могли определить свою роль в новой, формирующейся системе – они опасались отказаться от новых, не соответствующих их знаниям и полномочиям задач, но также боялись проявить свою некомпетентность.

В этот период мы наблюдаем усиление параноидальной тревоги внутри компании, особенно ярко она проявлена у лидера. Он понимает, что не получил полной поддержки со стороны партнеров (они не отказались от сотрудничества с Иваном, «предавшим» компанию, хотя по статусу Иван был «ниже»), не может не понимать, что члены группы также осознают это, вынужден находиться в ситуации конкурентной борьбы и проявлять себя в той деятельности, которая никогда не интересовала его.

Группа, пребывая в состоянии регрессии и функционирующая в БД «бей-беги», не имела возможности быть креативной, активировать свои интеллектуальные ресурсы. Появилась фантазия о том, что старшие партнеры, как греческая театральная машинерия, могли в любой момент уничтожить компанию или отдать ее в управление теперь уже врагу Ивану, если Андрей не будет справляться с сохранением прежнего порядка работы и не создаст «ничего нового».

Тем не менее уже через полгода после ухода лидера группа в полной мере определяет для себя «виновных» и «источник проблем» – это новая компания Ивана и бывшие коллеги. То, что Бион называл «цементом», связывающим всех членов группы в базовом допущении борьба-бегство, – гнев и ненависть – в равной степени овладевали и лидером, и группой.

«Бизнес для удовольствия» – «бизнес для захвата рынка и лидерства в отрасли» – «бизнес для финансовых результатов»: изменение главной задачи компании произошло окончательно.

### **«Победа» и слияние. Тревоги и изменение структуры. Новые границы**

Мировой экономический кризис 2008 года поставил под удар многие отрасли, в том числе рынок, на которой работали рассматриваемые компании. После падения курса доллара старшие партнеры столкнулись со значительным уменьшением уровня доходов и приняли решение о реструктуризации своих активов. Решение о слиянии бизнесов ради сокращения издержек поставило точку в противостоянии компаний. Иван не мог вернуться в компанию и передал свои предприятия Андрею.

Необходимость принять в управление «чужие» предприятия, оснащенные новыми технологиями, не используемыми в «Векторе», усилила тревогу группы. С одной стороны, компания приобрела несколько успешных

и нетипичных для нее проектов, которые могли удовлетворить потребность в обновлении, дать толчок для дальнейшего развития основного бренда, с другой – в полной мере проявился страх столкнуться с собственными ограничениями и проявить некомпетентность при попытке адаптации «чужого бизнеса», особенно в период кризиса.

Стоит отдельно обратить внимание на те изменения в системе, которые формировались при слиянии и на протяжении последующих лет определили особенности функционирования организации. Приняв новые проекты в структуру и убедившись в отсутствии врага «за воротами города», организация окончательно закрыла эти «ворота», как будто опасаясь, что внешний мир больше не мог предложить ничего, что имело бы значение, или как будто бы проницаемость границ могла стать угрозой тому состоянию «завершенности», которую удалось достичь победой. Компания минимизировала контакты с профессиональным сообществом, перестав принимать участие в решении вопросов отрасли на уровне профессиональных объединений; отказалась от поиска новых контрагентов, проведения тендеров и смены подрядчиков; перестала оценивать возможности развития, отказавшись от любого рода исследований рынка на несколько лет.

Изменение структуры в части границ наблюдается и в изменении внутренних процессов взаимодействия служб и департаментов. Происходит разделение на «операционную часть бизнеса» (предприятия) и «управляющую» (офис), которые стараются максимально защитить себя от влияния друг друга.

Одно из самых серьезных изменений коснулось **границ идентичности**. «Кто мы, кем мы являемся для внешнего мира, для конкурентной среды, друг для друга»? «Лидеры рынка», – могли бы ответить сотрудники еще несколько лет назад, но уже к 2009 году рынок изменился настолько, что простое доминирование по числу предприятий не казалось значимым. Новыми лидерами стали те, кто смог «поставить» на рынок большое количество новых проектов, формирующих тренды и вызывающих общий интерес. «Создатели формата, первопроходцы»? Но за десятилетие знание о том, кто именно стоял у истоков бизнеса, сохранили только профессиональная среда и профильные средства массовой информации. Потребители были равнодушны к историям возникновения продуктов и компаний в России 90-х, новая, молодая аудитория считала бренд, принадлежащий компании, «устаревающим» и «слишком массовым, чтобы быть интересным».

Попытки идентифицировать себя через связь с историей компании, «миф создания», также переставали быть успешными. Какую роль в современном мире играла «тайна создания», смутные тени, фантазии группы по поводу партнеров, отказывавшихся проявить себя, но так явно влиявших на события? Был ли миф основан на реальных событиях или старшие партнеры – всего лишь фантазии тех, кто стоял у истоков возникновения «Вектора»? Рассматривая группу старших партнеров как элемент системы, включенный в организационные границы, мы понимаем, что не

все участники группы могли оценить степень реальность их существования. Другая часть, более информированная, не в полной мере понимала, насколько границы этого элемента проницаемы, например, для лидера или иной структурной единицы. Если рассмотреть группу старших партнеров как элемент внешнего мира, можно предположить, что как раз на границе двух систем – самой компании и старших партнеров – находился лидер, Андрей, именно здесь и только здесь выполняя функции зрелого Эго, отвечающего за тестирование реальности и контакт с внешним миром (*De Board*, 1978).

### **Групповой сговор и коллегиальное управление**

Функционирование компании в последующие годы, до критических изменений, на уровне рациональной оценки ситуации можно назвать периодом «стабильности» или «застоя». Для внешнего мира компания как будто прекратила свое существование, остановив развитие, интенсивное строительство новых предприятий, отказавшись от создания новых концепций, попытки реструктурировать свой бизнес, приспособиться к требованиям меняющегося рынка. Тем не менее «Вектор» продолжал удерживать лидирующие позиции по финансовым результатам деятельности, ресурсы и опыт помогали справиться с кризисами и наблюдать уход с рынка многих конкурентов.

Тем не менее внутри организации можно наблюдать процессы, которые в полной мере демонстрируют рост уровня психотической тревоги и появление новых, зачастую неадаптивных форм социальных защитных механизмов. Появляется форма функционирования, которая становится основой для появления новой институции – «коллегиального управления», системы принятия решений, которая будет сохраняться долгие годы. Топ-менеджеры компании, неизменно стоящие во главе подразделений со времен создания компании и периода «сиблинговой войны», становятся участниками группы, формат которой, состав, роль и порядок функционирования не имеют документальных оснований, не формализуются и не имеют официального статуса. Все решения, которые должны приниматься лидером, Андреем, выносятся на обсуждение группы и принимаются только по результатам ее работы. Правила взаимодействия в группе стали результатом группового мышления, способ принятия решения варьировался от голосования и принятия решений путем простого большинства до метода «присяжных». Часто в принятии решений мы можем видеть то, что принято называть «групповым сговором» (*Schruijer*, 2018), неосознанную динамику отношений между сторонами, которые «играют вместе», чтобы не допустить осознания угрожающей или болезненной реальности.

Группа чувствует, что возможность достичь общего взгляда на вопрос, прийти к единому мнению – значит избежать агрессии лидера и друг друга. Мнение отдельных сотрудников становится менее важно, чем возможность достигнуть согласия, получить взаимную поддержку и одобрение и

тем самым иметь возможность контейнировать хотя бы частично те тревоги, которые присутствуют в группе.

Лидер занимает наблюдательную позицию, отказывается брать на себя решение. В случае если топ-менеджер, отвечающий за обсуждаемое направление, не согласен с общим мнением, он или подвергается давлению со стороны группы и лидера, либо должен принять на себя индивидуальную ответственность за результат принятого решения. Группа в таком случае «изолируется» от принятого решения и не только не способствует эффективному решению задачи, но и бессознательно начинает работать «против» индивидуально принятого мнения. При этом очевидно, что в складывающейся ситуации невозможно реализовывать новые проекты, состояние группы и сформированная культура не допускают появления «угрожающей», разрушительной по своей силе «идеи изменений».

Со временем группа начала осознавать себя в качестве самостоятельной силы, не всегда управляемой и подвластной лидеру, хотя на сознательном уровне демонстрирующей страх и признание его абсолютной власти. Группа научилась объединяться для манипуляции лидером, защищая себя от агрессии и растущей тревоги. Кроме того, такая форма управления позволяла избегать любой ответственности, в том числе ответственности лидера, так как решение было групповым.

Отказ от собственного экспертного мнения, фрустрация, неизбежно испытываемая сотрудниками, тем не менее компенсировались работой защитных механизмов, которые помогали контейнировать тревоги, связанные с рисками принятия ответственности. Регрессия сотрудников, объединенных в группу, ставшую институцией, с негласно установленными правилами, законами и порядком взаимодействия, уничтожала экспертную позицию специалистов и часто приводила к принятию парадоксальных управленческих решений.

Несмотря на всю нерациональность подобной схемы управления, компания продолжала функционировать, не неся значительных убытков и сохраняя показатели, так как в рамках узкой операционной деятельности каждый руководитель департамента или направления по-прежнему обладал максимальной степенью власти и мог самостоятельно принимать решения «на местах».

В свою очередь департаменты и службы также формировали свои способы защиты от тревог, которые во многом привносились в работу своих подразделений топ-менеджерами. «Необходимость оставаться неизменными» реализовывалась на местах: средний стаж работы в компании составлял не менее десяти лет, увольнение сотрудника было практически невозможно, карьерный рост не был предусмотрен. Это не могло не приводить к выгоранию, которое тем не менее компенсировалось убежденностью в абсолютной стабильности и надежности компании. Практически ни разу за время существования компании не были нарушены сроки выплаты заработной платы, не были проведены сокращения, что было редкостью для рынка в условиях кризисов. Коллектив обладал, с одной стороны, глубокими накопленными профессиональными знаниями и опытом, отождествлял себя с компанией в полной мере, с другой – не мог

допустить изменений и прикладывал все силы для того, чтобы сохранить неизменным любой элемент сложившейся корпоративной культуры и организации в целом.

### **Травмы прошлого и кризис**

В 2018 году Андрей становится фигурантом уголовного дела, не имеющего отношения к «Вектору», но отсылающего к специфике деятельности создателей в период начала 90-х. Он вынужден покинуть страну, минимизировать свои контакты с компанией. Старшие партнеры также стремятся снять любую аффилированность с брендом и организацией. Компания должна, с одной стороны, продолжить работу, чтобы обеспечивать непрерывный финансовый поток, с другой – перестать существовать как единая структура, превратиться в десятки разрозненных и не связанных друг с другом организаций, способных «раствориться» среди тысяч подобных, не привлекать к себе внимания как актив скрывающихся учредителей. Главная задача – оказаться невидимыми.

Событие стало той точкой ретравматизации, в которой с новой силой проявили себя страхи и тревоги начала 90-х, те страхи и тревоги, с которыми компания долгие годы пыталась справиться.

Лишившись за несколько дней поддержки со стороны основателей, дезориентированная, лишенная понимания происходящего, группа топ-менеджеров оказалась в состоянии, близком к панике. Государство оказывало активное давление на предприятия с целью вернуть в страну основателя, Андрея. Топ-менеджеры, от которых требовалось координировать действия предприятий, оказавшихся под давлением, испытывали большие опасения за личную безопасность – они могли понести ответственность за те нарушения, которые различные проверки и органы власти могли выявить в работе.

Впервые фантазия о сильной, поддерживающей структуре не помогла справиться с тревогой – не было очевидно, участвует ли эта структура в «спасении» организации или давно покинула ее. Фантазии о том, что в ближайшее время все будет «решено и взято под контроль», сменялись слухами о том, что основатели «бросили» компанию и будут стараться «держаться от нее как можно дальше». Идентификация с могуществом и силой, так долго помогавшая функционировать, была разрушена, а сама сила теперь вызывала страх, как будто угрожая во время крушения затянуть в воронку проблем и «Вектор».

Покинуть компанию в этот период казалось невозможным – возникали фантазии о том, что преследование бежавших продолжится. В этой ситуации организация начала процесс, который можно сравнить с актом самоуничтожения или «организационного суицида». Первым шагом было уничтожение истории компании в любом ее материальном проявлении. Бумажные архивы, включая юридические документы, электронные базы данных, содержимое серверов, жестких дисков и компьютеров сотрудников компании оказались либо утилизированы без возможности восстановления, либо полностью отформатированы. История компании, которая

становилась в определенные периоды объектом зависимости группы базового допущения, прошлое, определявшее будущее, переставали существовать. Уничтожению подвергались любые артефакты, которые могли указывать на существование компании: рекламные материалы, визитки сотрудников, сувенирная продукция и даже архивные журналы.

Примечательно, что компания при этом не могла рационально оценивать эффективность подобных мер, игнорировала тот факт, что упоминание о компании сохранялось в открытых источниках и даже трудовых книжках сотрудников. Компания не создавала «новую историю», в которой бы реализовывала фантазийный сценарий, способный достоверно подменить открывшуюся «лакуну» в прошлом, а считала единственным спасительным сценарием для себя уничтожение любых признаков самого прошлого. Детская уверенность в том, что если закрыть глаза и не видеть угрозу, то, значит, она уничтожится, овладевала группой.

Структура компании была полностью изменена путем расщепления и создания десятков внешне независимых компаний. Сотрудникам было предписано минимизировать любое общение, избегать создания общих чатов или групп, возник запрет на проведение любых корпоративных мероприятий и собраний. Это не просто вносило хаос в работу всего бизнеса, но и со временем привело к окончательному отделению самих предприятий от управляющего центра. Центральный офис был закрыт и больше не существовал. Многие бизнесы-сателлиты, созданные для оптимизации процессов, были ликвидированы. Сам товар, который продолжал выпускаться и реализовываться на рынке, как будто перестал иметь единого создателя и стал «ничьим», «выпущенным под брендом».

Возвращаясь к теории об открытых системах и границах, мы можем проследить изменения, которые произошли в компании под влиянием внешних факторов и усиления параноидально-шизоидных тревог, которые теперь не могли быть контейнированы ни одним из существовавших ранее способов. Была разрушена та система социальных защитных механизмов, которая позволяла компании функционировать, несмотря на низкую эффективность и неадаптивность этих механизмов.

Основная задача компании впервые за много лет изменилась. Финансовые результаты, необходимость сохранить стабильность и неизменность уже не имели значения. Скрыться, стать незаметными, исчезнуть – новая задача. Раскрыть свое существование, если продолжить управлять бизнесом на местах или полностью смириться с потерей контроля над ним, – новый организационный риск.

Изменения границ, произошедшее в этот период, коснулось всех аспектов деятельности. Внешней границы компании как будто больше не существовало в прежнем виде, на месте огромной структуры появились десятки небольших структурных элементов, границы каждого из которых стали практически непроницаемыми друг для друга. Внешняя граница при этом, безусловно, сохранялась, пока сохранялось понимание группой того, что их объединяет и делает группой. Но эти новые внешние границы стали настолько неочевидны, что каждый отдельный департамент

считал необходимым сформировать собственные, способные защитить его и от внешнего мира, и от его угроз, и от теперь уже преследующей фигуры «центрального офиса и создателей». Департаменты, далекие от проблем на предприятиях, постарались как можно дальше «отодвинуться» от угрожающего центра, создать себе собственную легенду о самостоятельном бизнесе и возможности развиваться в дальнейшем без участия компании; те структуры, которые принимали на себя основное давление и деятельность которых была наиболее опасна и тревожна для сотрудников (финансы, юридический), пытались «держаться» вместе, не оставляя надежды о помощи и защите, которую они смогут получить от создателей.

Тревоги усиливались и из-за ставшей впервые очевидной опасности личной ответственности сотрудников перед лицом закона в случае, если бы инициированные различными органами проверки выявили нарушения. Никогда ранее сотрудники не рассматривали себя вне организации, идентифицируясь с ней, регрессируя до состояния, в котором никто не мог допускать мысль об индивидуальных рисках. Опасность стала реальна, фантазии о возможных последствиях, о том, как себя может поведи организация в случае проблем у любого из ее членов, вызывали еще большую тревогу. Встанет ли она на защиту, использует свои ресурсы, возьмет на себя все проблемы того, кто окажется под ударом, или в новой реальности устранился? Или предложит сотрудникам проявить лояльность и взять удар на себя с последующей финансовой компенсацией?

Границы задач также претерпели критические изменения, вместе с ними и границы идентичности, «политические границы» и границы власти. Исчезло понимание, каким образом та или иная задача должна решаться в новых условиях, привычные сценарии решения вызывали тревогу и страх совершить ошибку, нарушив новые правила взаимодействия (точнее, его отсутствия). Насколько каждый из сотрудников должен сосредоточиться только на своей деятельности и игнорировать проблемы и сложности остальных, заботясь о безопасности своего направления, или необходимо синхронизировать действия со всеми, чтобы не допустить ошибок и «не выдать» других? Уверенность сотрудников в собственной способности справляться с текущими операционными вопросами была уничтожена, у топ-менеджеров и руководителей департаментов не было понимания, как и в каком виде они должны объяснять сотрудникам происходящее, имеют ли право объяснять причины принятых парадоксальных решений, должны ли сохранять конфиденциальность и ограничивать информацию внутри подразделения.

Вопрос «кто мы?» в этот период имел как будто бы только один очевидный ответ: нас не существует.

Лидер группы, руководитель компании, который в этот период должен был оказаться сосредоточием властных полномочий и решений, оказался не только причиной происходящих изменений, но и не мог проявлять своего участия в ее деятельности. Сможет ли лидер когда-либо вернуться в Россию, в компанию или навсегда покинул ее? Его образ впервые вызывал открытую агрессию, которая усиливалась информационным вакуумом по

поводу его намерений. Хочет ли он уничтожить все и всех, чтобы спасти себя, или, наоборот, надеется на свою команду и доверяет ей?

Герой или антигерой, жертва или палач, преследователь или преследуемый – расщепление внутри группы было настолько явным, что даже в повседневной деятельности компания перестала понимать, что является реальностью, а что – «схемой, уловкой», изначально создаваемой для защиты себя от «врага». Легитимность власти впервые за долгие годы находилась под сомнением.

Возвращение руководителя и возобновление прежней деятельности казалось не меньшей угрозой, чем существование в новых обстоятельствах. Возникла фантазия о «новой жизни без агрессивного, устрашающего лидера, в спокойствии и безопасности». Какая из угроз, внешняя или внутренняя, создавала наибольшее напряжение, группа определить не могла.

Защитные механизмы, выработанные за долгие годы, перестали работать, они были разрушены не только критическим изменением внешних событий, но и нарастающим уровнем тревог и страха уничтожения, который не мог контейнироваться старыми методами.

Объединение в группу коллегиального правления, которая контейнировала тревоги было невозможно; опора на идентификацию с силой создателей уже отсутствовала; привычные процессы и функционирование, составлявшие основу корпоративной культуры, разрушены. Тем не менее группа не могла не выработать новые защитные механизмы, которые, хоть и не были адаптивны и не способствовали выполнению бизнес-задачи, но помогали удерживаться от паники и окончательного разрушения.

Департаменты самостоятельно нашли офисы для работы и организовали рабочие процессы не в соответствии с некими правилами, а исходя из собственного удобства. Теперь никто не мог контролировать ни начало рабочего дня, ни время присутствия сотрудников на рабочих местах. Возможность выстраивать бизнес-процессы внутри службы на свое усмотрение рассматривалось как «хорошая сторона медали».

Были остановлены все проекты, требовавшие дополнительных усилий и сотрудничества департаментов. Большинство задач, которые казались «слишком масштабными и проблемными», были с облегчением отменены. Ссылаясь на невозможность, а в ряде случаев опасность выполнения многих задач реализации ранее поставленных планов, департаменты свели работу к выполнению простых повседневных действий. В ряде случаев компания решила отказаться от уже существующих проектов и продуктов, которые требовали доработки и вызывали беспокойство или разногласия, несмотря на то что их наличие было важной составляющей бизнес-процессов.

Руководителям бывших департаментов позволили вести самостоятельную деятельность для создания видимой независимости. Это создавало иллюзию вновь открывающихся возможностей перед ними и их командами, хотя и вызывало большие проблемы с пониманием, что является всего лишь юридическим трюком, а что разрешено в действительности. «Какую меру автономности могу себе позволить?» – этот вопрос каждый топ-менеджер решал по-своему. Границы власти, границы задач, границы

идентичности, политические границы – в каждом из структурных единиц они выстраивались по-разному, и говорить об организации как о едином организме, функционирующем в соответствии с общими правилами, было уже невозможно.

Слухи, которые возникали в ходе неформальной коммуникации топ-менеджеров, с одной стороны, вызывали страхи и опасения, с другой – позволяли разделять тревогу друг с другом и чувствовать себя частью группы. О чем мечтала организация? О том, что лидер навсегда останется в отдалении (*будет изредка выходить на связь, со временем отойдет от дел окончательно*); старшие партнеры смогут решить возникшие у них сложности (*у них хватит ресурсов, очевидно, что им ничего особо не угрожает, они помогут нам*), компанию оставят в покое, и она сможет вернуться в то состояния спокойствия (*скоро всем это надоест, и они все от нас отстанут, мы спокойно продолжим работать, и никто ничего уже не будет от нас ждать и требовать – мы сможем так продержаться еще лет десять*).

Сотрудники одновременно считали себя по-прежнему частью компании и находились в зависимости от центра, но при этом уже предпринимали попытки вести самостоятельную деятельность в рамках подразделений, которые превратились в отдельные организации. Они должны были продолжать выполнять работу, при этом работа одновременно должна была оставаться незаметной для коллег и предприятий. Они надеялись на силу основателей, но воевали против их представителя и испытывали агрессию по отношению к нему. Выражали поддержку лидеру и как будто продолжать верить в его возвращение – и мечтали о том, что он уже никогда не окажется у власти в полной мере. Расщепление стало приобретать материальные формы, отражавшиеся в изменении структуры и полной перестройке всех принципов функционирования организации.

### Защитные механизмы

Мы видим, как за несколько лет произошло формирование целого комплекса социальных защит, многие из которых перестали иметь значение после критических событий, когда под угрозой оказалось само существования организации. Тем не менее наблюдение и анализ этих защитных механизмов позволяют оценить те процессы, которые развивались в компании на протяжении десятилетий и в некоторой мере стали причинами решения, принятого в последние годы.

Мы можем наблюдать, как **особенности организации процессов** в работе офиса и компании помогали справляться с тревогами. Необходимость соблюдения «тайны» привела к формированию определенного порядка ведения внутреннего документооборота. Компания отказалась от формализации своих процессов: не существовало официальных распоряжений, протоколов, любого вида документации, которая могла фиксировать установленный порядок бизнес-процессов или события, принятые решения передавались сотрудникам только в устной форме. Шредеры были

обязательной частью оборудования большинства кабинетов, сотрудникам не рекомендовалось хранить «бумаги». Секретари офиса и младший персонал были полностью отключены от работы с документами и ограничивались сервисным обслуживанием руководителя и топ-менеджеров. Таким образом, у группы была возможность сохранять конфиденциальность в любых, даже незначительных вопросах, не оставляя «материальных следов» достигнутых соглашений и принятых решений. Это позволяло избавиться от тревоги, связанной с ответственностью за принятые решения, помогая групповому мышлению переосмыслять любые события таким образом, чтобы вытеснить неприятные воспоминания, создать фантазии по поводу уже прошедших событий и исключить возможность узнать о решениях и событиях тем, кто не был их участником.

**Структурирование времени.** Президент компании никогда не сообщал о времени своего визита в офис, избегал планирования мероприятий со своим участием, кроме совещаний коллегиального правления, не имел точного графика работы. Тайна передвижения, конфиденциальность при планировании дня, которые обеспечивали безопасность для руководителя и были наследием прошлого, стали основой для формирования правил функционирования всей компании. Отказ от плановых совещаний в пользу оперативных «здесь и сейчас собраться и обсудить» как будто уничтожал возможность заранее узнать о планах компании любому, кто не был участником этих совещаний. Сбор участников производился по «цепочке», централизованное сообщение о времени и месте встреч исключалось. В департаментах и службах также не существовало культуры общих и периодических совещаний.

**Отказ от личного** в коммуникации сотрудников был еще одним наследием традиций 90-х. Несмотря на близкое многолетнее знакомство, знание обстоятельств личной жизни друг друга и даже наличие семейных связей внутри компании, сотрудники избегали обсуждения любых тем, связанных с семьями, детьми, хобби. В офисе было не принято размещать фотографии членов семьи, делиться деталями отдыха, проявлять эмоции и чувства, которые не имели отношения к рабочим вопросам. Биографии топ-менеджеров начинались только с момента знакомства с владельцами или руководителями, на протяжении десятилетий коллеги не обсуждали период своей жизни «до компании» (детство, родительские семьи, начало карьеры оставались скрыты друг от друга). Подобные разговоры казались неуместными, создавали чувство уязвимости у сотрудников, как будто возникала необходимость защититься от компании не только себя, но и семьи, близких.

К числу избегаемых тем относились вопросы политики, текущих событий, не связанных с рынком и не касающихся бизнеса, культуры, литературы, искусства. Любое упоминание внешнего контекста вызывало настороженность, ставя под угрозу те границы, которая компания установила между собой и внешним миром.

Пренебрежительное **отношение к образованию** и стремлению к саморазвитию в профессиональной роли также было неизменным на протяжении многих лет. Топ-менеджеры компании ничего не знали о полученном

или отсутствующем высшем образовании друг друга, любые темы, связанные с образованием, вызывали защитную реакцию и избегались либо становились объектом для проявления юмора. История назначения на должности многих руководителей департаментов и предприятий в 90-х и начале 2000-х делала эту тему табуированной. Так как большинство руководителей не получили высшего образования, они с недоверием относились к желанию своих сотрудников или коллег начать или продолжить обучение. Кроме того, существовала убежденность, что знания в области менеджмента не имеют отношения к реальности и могут навредить работе департамента, руководитель которого решал получить, например, MBA.

В качестве еще одного защитного механизма группы мы можем рассматривать отказ сотрудников от продвижения себя в качестве экспертов на рынке, возможности проявить свою **профессиональную идентичность вне компании**. Так как объемы продаж компании и ее значимость для отрасли были по-прежнему велики, топ-менеджеры компании часто приглашались в качестве экспертов на различные профессиональные и общественные мероприятия. При формальном отсутствии запрета и лидер, и группа всегда выражали скептическое отношение к таким предложениям, а зачастую открыто высказывали мнение, что подобная практика может создать имя сотруднику и впоследствии будет способствовать его уходу. Кроме того, предполагалось, что сотрудник не в праве использовать свой опыт в компании для личных целей и может нарушить принципы конфиденциальности, «выдав тайну или что-то, что является секретом» в публичном пространстве. Это существенно мешало компании при формировании имиджа бренда на рынке и лишало возможности дополнительного продвижения, но она не могла отказаться от принципа «непроницаемости».

Компания полагала, что только прикладные знания, полученные за долгие годы работы в организации, могут представлять ценность, и отрицала существование любых «теоретических» знаний. Все методы и инструменты, используемые в работе, были продуктом, созданным внутри компании, иные, «посторонние» современные инструменты, методики, практики не рассматривались. Компания использовала только один тип формализованного документа на протяжении всех лет существования – финансовый отчет, который позволял ежемесячно контролировать работу предприятий. Никакие иные формы отчетов, систем анализа, CRM и иных методов работы с большим массивом данных в любом из направлений деятельности централизованно не применялись. В случае острой необходимости внедрения или обновления бизнес-процессов компания прибегала к форме институции, которую называла «рабочей группой». Предполагалось, что несколько топ-менеджеров, заинтересованных во внедрении инструмента или технологии, еженедельно будут проводить совещания, в ходе которых смогут решить задачу. Участники группы, строго соблюдая процедуру (время и место встреч), не только не могли решить задачу, но чаще всего за несколько совещаний приходили к выводу, что задача либо не может быть решена, либо потребует значительного, исчисляемого годами срока.

Тем не менее мы должны отметить, что руководители направлений обладали высокими полномочиями в рамках работы своего подразделения, их роль давала им практически неограниченные возможности по принятию решений, не касавшихся других департаментов напрямую. Это позволяло сотрудникам, вопреки сложившемуся корпоративному сговору против любых инноваций, все-таки разрабатывать и внедрять нужные инструменты для более эффективной работы на местах.

Распространенной причиной **отказа от внедрения изменений** становился страх перед нарушением конфиденциальности, потерей данных. Компания смогла вербализовать его, подобного рода риски маркировались как «информационная опасность» и стали оправданием для отказа от внедрения любых новых технологий на производстве и в управляющей компании. Особенное значение приобретала работа департаментов, которые должны были оценивать эти риски и брать на себя ответственность в случае возникновения проблем. Очевидно, что эти департаменты ни разу не смогли одобрить сотрудничество с внешними продуктами и проектами, так как их надежность всегда оказывалась «сомнительной». Это позволяло топ-менеджменту и лидеру «с сожалением» констатировать, что, «стремясь к инновациям, мы не можем рисковать».

Эдгар Шейн (Шейн, 2008) определил организационную культуру как «набор базовых предположений, разработанных и освоенных группой в процессе адаптации к внешней среде и интеграции внутренних элементов, который оказался достаточно результативным, чтобы его начали передавать новым членам организации, как правильный способ воспринимать информацию, чувствовать и думать в отношении возникающих проблем». Защитные механизмы, выработанные в ходе адаптации к тревогам, порождаемым компанией, ее деятельностью, внешними обстоятельствами рынка на протяжении длительного периода позволили компании не только сохранять свое место на рынке, но и оставаться одним из лидеров своего сегмента.

Очевидно, что с годами гриф «секретности», «конфиденциальности» и «тайны» стал сопровождать практически все направления деятельности компании, парализуя ее и не давая возможности развиваться. Тем не менее мы понимаем, что, являясь наследием мифа создания, именно гриф секретности был единственно возможным в сознании группы способом существования.

Мы смогли наблюдать, как те принципы функционирования, которые были присущи организациям из начала 90-х, которые стали частью корпоративного мифа рождения компании, пронизывали ее на протяжении всех лет и повлияли на все сферы деятельности, на структуру, роли, особенности взаимодействия, границы и защитные механизмы. Этот миф становился источником психотических тревог, которые не контейнировались ни лидером, ни самой группой, и привел к появлению комплекса социальных защитных механизмов. Некоторые из них были высокофункциональны и позволили компании сохранить себя на рынке, но большинство ограничили возможности развития и помешали адаптироваться к сложным обстоятельствам.

Тайна, заложенная в основании компании, уже не требовала сохранения, но оставить ее в прошлом организация теперь не могла. Как код ДНК в клетке, той системе, которой являлась компания, она влияла на все процессы, воспроизводя привычный, а зачастую единственно возможный способ функционирования.

Таким образом, мы можем прийти к следующим выводам.

1. Специфика тайны и особенности функционирования сформировали психотические тревоги, которые привели к формированию специфических защитных механизмов.

2. Идентификация с силой и могуществом (находившихся в основе тайны создания) позволяли организации справляться с тревогами в определенных периоды существования и выполнять основную задачу в условиях эффективного лидерства.

3. Изменение границ и ролей происходило в зависимости от усиления тревог и становилось причиной потери эффективности.

4. Непроницаемые границы организации, отказ от тестирования реальности и потеря связи с внешним миром привели к невозможности дальнейшего развития всех направлений и потере позиции монополиста.

5. Отрицание и расщепление стали основными защитными механизмами группы, создавшей в условиях неэффективного лидерства «институции» для реализации властных полномочий.

6. В условиях опасности и потери объекта для идентификации компания прибегла к формальному самоуничтожению как единственному доступному способу защиты.

7. В условиях потери идентичности и под влиянием страха уничтожения сотрудники выработали новые социальные защитные механизмы, которые в ряде случаев оказали адаптивны.

8. Любого рода изменения невозможны при подобном функционировании и культуре, поэтому компания не смогла удерживать лидерство на рынке и выбрала отказ от обновления как единственный способ существования.

9. Невозможность лидера осуществлять контроль границ и обеспечивать динамическое равновесие компании привело не только к созданию неэффективной структуры, но и повлияло на принятие решений в период катастрофических изменений.

## Заключение

Период первоначального накопления капитала оказывает существенное влияние на специфику деятельности тех компаний, которым выпадает возможность стать первыми. Первыми «пробиться» сквозь руины некогда могущественного, но впоследствии исчезнувшего государства – сделать шаг в неизвестность. Первые российские предприниматели не просто начинали бизнес, они создавали историю отраслей и рынков, определяя на долгие годы «правила игры» и контекст для вновь появляющихся игроков. Большинство предпринимателей той эпохи навсегда остались в исторических хрониках 90-х и начала 2000-х, не сумев принять новые

правила меняющего мира, который требует постоянной трансформации и изменений.

Насколько российские компании, сумевшие выстоять, готовы не только к очередным изменениям, но даже к самому пониманию их необходимости? Способны ли они самостоятельно, без внешней поддержки, пройти сложные этапы трансформации? И, если поддержка внешних экспертов, организационных консультантов все-таки будет принята – насколько специалисты, допущенные в организацию, смогут понять те процессы, которые были сформированы под влиянием сложной истории создания бизнеса из 90-х? Окажется ли достаточным тот опыт адаптации к миру, который уже помог в течение десятилетий?

«Тайна», как тень, незримо продолжает сопровождать организацию на протяжении всего времени ее существования и оказывает влияние на все процессы, функционирование, структуру и корпоративную культуру. Тайну сложно увидеть, о ней невозможно говорить, она не может быть проявлена, структурирована, закреплена в офисных бумагах и корпоративных документах. Именно поэтому исследовать ее влияние на организацию и группу оказывается настолько сложно. Но без понимания тайны, без поиска «теней», без постепенного проявления следов прошлого и анализа их роли невозможно надеяться на будущее. Компании, прошедшие сложный, физически опасный период в своей истории, преодолевшие кризисы и крушения рынков, могут оказаться неспособны справиться с вызовами «мирного времени» из-за собственного страха перед теми тайнами, которые спрятаны внутри каждой из них.

При анализе кейса мы смогли видеть, как специфика «тайны», особенности тех организаций, которые формально не имели никакого отношения к новому бизнесу, но навсегда закрепились в биографиях создателей, влияли на каждый шаг, решение, каждый элемент будущей организации. Казавшиеся единственно возможными паттерны поведения были использованы при создании нового бизнеса, и на начальных этапах они оказывались максимально адаптивны и позволяли справляться с тревогами внутри группы. Каждый этап сложного процесса становления бизнеса оказывался как будто предопределен тем опытом, который уже присутствовал в деятельности основателей. Формирование команды, выстраивание вертикали власти, иерархия, особенность коммуникации, ответственность, роли – в основу организации как будто уже были заложены механизмы, которые без колебания могли быть использованы и использовались при ее создании. Незнакомый мир «легального бизнеса» казался настолько враждебным и опасным, что привычные методы становились единственно возможным и вполне уместным способом адаптации к нему.

Тем не менее по мере роста и развития рынка и самих организаций старые, привычные конструкты начинали давать сбой, а «тени», отбрасываемые тайной, не позволяли компании в полной мере получать весь свет и энергию рынка. Мир менялся, менялась аудитория, ее ожидания от брендов и компаний также стали иными. На место культа силы, власти, успеха, денег пришли новые ценности, которые аудитория ожидала увидеть в компаниях и брендах. Открытость, способность говорить с потребителем

напрямую, интеллект и социальная ответственность стали обязательной частью стратегий успешных компаний. Могли ли компании, хранившие в своей истории «мрачные тайны из прошлого», соответствовать новым требованиям и ожиданиям рынка? Было ли возможным отказаться от тех ценностей, которые лежали в основе организации? Безусловно, большинству организаций не удалось пройти сложный период изменений, и они навсегда остались в истории страны и истории тех рынков, у истоков которых стояли.

Стоит отметить, что значительное влияние на корпоративную культуру компании оказывают не только аспекты прошлого, превращенного в «секрет», но и сам факт существования этого секрета, который, капсулируясь и закрепляясь в бессознательном организации, начинает оказывать на нее свое влияние. Насколько скрываемое, действительно стоит подобных усилий и может ли эта информация представлять интерес в мире реальности по прошествии стольких лет? Возможно, большее значение имеет сам процесс сохранения «секрета», без которого уже сложно представить функционирование компании, построенной вокруг него, использовавшей «секрет» как ключевой принцип своего построения.

Понимание специфики корпоративной культуры компаний, сохраняющих и оберегающих тайну, в том числе тайну создания, не поможет решению всех проблем, с которыми подобные организации сталкиваются в наше время. Тем не менее без этого понимания невозможно говорить о качественных изменениях в функционировании подобных российских компаний малого и среднего бизнеса. Особенно важно понимать, что область бессознательного в функционировании подобных компаний не только мало изучена, но и в принципе остается областью закрытой и недоступной для исследования, хотя именно в ней таится возможность понять значение «секрета» и, возможно, навсегда оставить его в прошлом.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Гирнальзик Т.* Бессознательное в организации. Психодинамика руководства, консалтинга и управления изменениями / Т. Гирнальзик, А. Катуржевский, М. Ломер. М.: Класс, 2019. 416 с.
2. *Гринберг Л.* Введение в работы Биона / Дарио Сор, Элизабет Табак де Бьянчеди. М.: Когито-Центр, 2007. 160 с.
3. *Гротштейн Д.С.* Расщепление и проективная идентификация / Д.И. Гротштейн. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2017. 228 с.
4. *Кернберг О.* Конфликт, лидерство, идеология в группах и организациях / О. Кернберг. М.: Класс, 2018. 424 с.
5. *Манфред Кетс де Врис.* Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Кетс де Врис Манфред. М.: Альпина Паблишер, 2019. 280 с.
6. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 336 с.
7. *Bain A.* Social defenses against organizational learning / A. Bain // *Human Relations*. 1998. № 51(3). С. 1–20.

8. *Bion W.R.* Experiences in Groups And Other Papers / W.R. Bion. London: Tavistock, 1961. С. 139–189.
9. *Catino M.* Mafia rules: the role of criminal codes in mafia organizations / M. Catino // *Scandinavian Journal of Management*. 2015. № 31(4). С. 536–548.
10. *De Board R.* The Psychoanalysis of Organizations: A psychoanalytic approach to behaviour in groups and organizations / R. De Board. New York: Routledge, 2006. 155 с.
11. *Diamond M.* The surface of organizational boundaries: A view from psychoanalytic object relations theory / M. Diamond, S. Allcorn, H. Stein // *Human Relations*. 2004. № 57(1). С. 31–53.
12. *Erlich H.S.* Enemies Within and Without: Paranoia and Regression in Groups and Organizations / H.S. Erlich // *The systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relations approach, psychoanalytic and open systems perspectives* / eds.: L.J. Gould [et al.]. London: Karnac Books Ltd. 2006. С. 115–132.
13. *Fornari F.* The psychoanalysis of war / F. Fornari. Indiana University Press, 1974. 284 с.
14. *Gabriel Y.* Organizations, management and psychoanalysis: an overview / Y. Gabriel, A. Carr // *Journal of Managerial Psychology*. 2002. August. С. 348–365.
15. *Gherardi S.* Shadow organizing: a metaphor to explore organizing as intra-relating / S. Gherardi, M. Nerland, K. Jensen // *Qualitative Research in Organizations and Management An International Journal*. 2017. С. 2–17.
16. *Gould L.J.* The systems psychodynamics of organizations: integrating the group relations approach, psychoanalytic and open systems perspectives / eds.: L.J. Gould [et al.]. London: Karnac Books Ltd. 2006. 233 p.
17. *Hinshelwood R.D.* Observing Organizations: Anxiety, Defence and Culture in Health Care / eds.: R.D. Hinshelwood, W. Skogstad. New York: Routledge. 2000. 192 с.
18. *Hirschhorn L.* The Tavistock Model of Organizational Psychodynamics: Bridging Psychoanalysis and Simulation in an Exploratory Study / L. Hirschhorn. 2010. doi: 10.13140/RG.2.2.31735.88489
19. *Hirschhorn L.* The New Boundaries of the “Boundaryless” Company / Hirschhorn, L., T. Gilmore // *Harvard Business Review*. 1992. May-June. С. 4-16.
20. *Hirschhorn L.* The Primary Risk / L. Hirschhorn // *Human Relations*. 1999. № 52(1). С. 5–23.
21. *Huffington C.* Working Below the Surface: The emotional life of contemporary organizations / eds.: C. Huffington [et al.]. New York: Routledge. 2019. 268 с.
22. *Jaques E.* Social Systems as a Defence against Persecutory and Depressive Anxiety / E. Jaques // *New directions in Psychoanalysis* / eds.: M.Klein [et al.]. London: Tavistock Publications. 1955.
23. *Krantz J.* Dilemmas of Organizational Change: A Systems Psychodynamic Perspective / J. Krantz // *The systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relations approach, psychoanalytic and open systems perspectives* / eds.: L.J. Gould [et al.]. London: Karnac Books Ltd. 2006. С. 133–156.

24. *Lawrence W.G.* The fifth basic assumption / W.G. Lawrence, A. Bain, L. Gould // *Free Associations*. 1996. № 6 (1:37). С. 2–20.
25. *Long S.* Organizational Defenses Against Anxiety: What Has Happened Since the 1955 Jaques Paper? / S. Long // *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*. 2006. № 3(4). С. 279–295.
26. *McWhinney W.* How Remythologizing Can Revitalize Organisations / W. McWhinney, J. Batista // *Organisational Dynamics*. 1988. № 17(2). С. 46–58.
27. *Menzies I.E.* A Case-Study in the Functioning of Social Systems as a Defence against Anxiety: A Report on a Study of the Nursing Service of a General Hospital / I.E. Menzies // *Human Relations*. 1960. № 13(95). С. 95–121.
28. *Obholzer A.* Managing the unconscious at work / A. Obholzer // *Group Relations, Management and Organization* / eds.: R. French, R. Vince R. Oxford University Press. 1999. С. 87–97.
29. *Obholzer A.* The Leader, the Unconscious, and the Management of the Organization / A. Obholzer // *The systems psychodynamics of organizations: Integrating the group relations approach, psychoanalytic and open systems perspectives* / eds.: L.J. Gould [et al.]. London: Karnac Books Ltd. 2006. С. 197–216.
30. *Rice A.K.* Individual, group and intergroup processes / A.K. Rice // *Human Relations*. 1969. № 22(6). С. 565–584.
31. *Schruijer S.* The Role of Collusive Dynamics in the Occurrence of Organizational Crime: A Psychoanalytically Informed Social Psychological Perspective / S. Schruijer // Utrecht University. 2018. 5 с.
32. *Sievers B.* Competition as War: Towards a socio-analysis of war in and among corporations / B. Sievers // *Socio-Analysis*. 2000. № 2(1). С. 1–27.

## **What the organization is silent about: the influence of the secret on organizational structure and functioning**

***E.A. Romanko, A.V. Razdukhova, E.V. Shapovalova***

***Romanko Ekaterina A.**, psychologist, psychoanalytic business coach and organizational consultant, Master of Psychology (HSE, Moscow).*

***Razdukhova Anastasia V.**, clinical psychologist, psychoanalytic consultant, Master of Psychology (HSE, Moscow).*

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

***The article presents a case study of a private Russian company, described and explored through the lense of social defence theory and open systems theory. The study explores how organizational secret impacted on systems anxieties, social defence mechanisms, specific corporate culture and the way the company coped with the consequences of retraumatization in the last years of its operations.***

***Keywords:** psychoanalysis of organizations, social defences, basic assumption group, open systems theory, psychodynamica approach, group process.*