

ТРЕВОГА В ОРГАНИЗАЦИИ

Особенности контейнирования тревоги организации при переходе к аджайл-подходу в управлении

Е.А. Солоненко, Е.А. Стрижова

Солоненко Евгений Аркадьевич – магистр психологии (НИУ ВШЭ), коуч, бизнес-консультант.

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

Данная статья посвящена анализу бессознательных, вытесненных и подавленных мотивов и представлений аджайл-коучей о ситуации в организации, проходящей процесс трансформации.

В процессе исследования была использована методика 16 ассоциаций, позволившая определить основные источники тревоги, а также выявить факторы, позволяющие коучам успешно контейнировать эту тревогу.

В результате исследования было выявлено, что основным источником тревоги, которую контейнируют коучи, является страх смерти. А ключевым фактором, способными помочь контейнировать эту тревогу, является опора на собственную группу, ее лидеров и на совместное непрерывное извлечение опыта.

Ключевые слова: групповая динамика, тревога, контейнирование, аджайл-коучинг.

Обзор представлений о группе, тревоге и ее контейнировании

Психоаналитические представления о группе и групповой динамике

Взгляд З. Фрейда (Фрейд, 1913, 1921) на групповую динамику можно описать с двух точек зрения. Во-первых, З. Фрейд рассматривает групповую идентичность как результат отнесения себя индивидуумами к этой группе, т. е. как результат расширения их индивидуальной идентичности

на эту группу. Братья, объединившиеся ради убийства отца для преодоления запрета на инцест, объединены общим интересом и преследуют общую цель. При этом их эго-идеал связывает их с этой группой. Участники группы признавали себя принадлежащими к группе, потому что лидер группы олицетворял собой эго-идеалы, имеющиеся в сознании каждого из них.

Во-вторых, З. Фрейд считал, что рождение индивидуальной идентичности является вторичным по отношению к рождению групповой идентичности (группа братьев).

Сначала группа братьев находит сплоченность (идентичность), сосредоточенную вокруг гнева и соперничества, по отношению к отцу. Потом члены группы воспринимают и прорабатывают общее преступление индивидуально, под влиянием чувства вины. Из концептуализации З. Фрейда вытекают два следствия: групповая идентичность основана на разделении состояния аффекта (гнев и соперничество по отношению к отцу), а индивид (каждый из братьев, который убил изначального отца) организует свою собственную субъективную психическую реальность, основанную на групповом разделении и разработке некоторых фундаментальных факторов (личное чувство вины является индивидуальным аналогом табу на социальном уровне).

Метод свободных ассоциаций использовался З. Фрейдом (Фрейд, 1921) при лечении неврозов. Метод заключается в том, что пациенту предлагается говорить психоаналитику все, что приходит ему на ум, ничего не утаивая и не пропуская. З. Фрейд считал, что в процессе свободных ассоциаций всплывает вся существенная информация о происходящем в психике пациента, что позволяет извлекать для анализа наиболее актуальное, скрытое от самого пациента содержание его мыслей. От пациента требуется быть спонтанным и говорить только от себя. Задачей же аналитика становится интерпретация мыслей и скрытых мотивов пациента и обсуждение с ним этих интерпретаций. Зачастую аналитику нужно не просто интерпретировать свободные ассоциации пациента, а выстроить между ними причинно-следственные связи, показать и обсудить с пациентом эти выявленные связи.

З. Фрейд лишь схематично рассмотрел способ, которым групповая динамика продолжала оказывать влияние на индивида. Он сосредоточился главным образом на влиянии группы на Супер-Эго человека. Объясняя формирование Супер-Эго, З. Фрейд признал и включил в число различных путей его формирования среди прочего влияние общества и группы на индивида. Тем не менее он ссылаясь на сформировавшееся Супер-Эго как на индивидуальное представление о фигуре власти. Время от времени он приравнивал эту фигуру к разрешающему или садистскому отцу, учителю или начальнику или к аналогичной авторитарной фигуре. С тех пор Супер-Эго, частично сформированное групповыми влияниями, неизменно представлено отдельными фигурами.

Динамический подход З. Фрейда предлагает рассматривать индивида с точки зрения его влечений – в первую очередь, влечения к жизни и влечения к смерти, а также противоречия между принципом удовольствия

и принципом реальности. Начнем с влечений. Влечение к жизни, или либидо, направлено на удовлетворение витальных потребностей человека – в еде, сне, продолжении рода, получении удовольствия. Эти влечения, будучи сублимированы, позволяют человеку осуществлять полезную деятельность, творческую работу, созидать. Влечение к смерти, обнаруженное Сабиной Шпильрейн и далее сформулированное З. Фрейдом (Фрейд, 1915, 1920), в противоположность влечению к жизни, является влечением, направленным на уничтожение, на прекращение, на угнетение влечения к жизни. Влечение к смерти может выражаться в агрессии на плохие объекты, стремление к саморазрушительным действиям, таким как курение, употребление алкоголя или наркотиков.

Противоречие между принципом удовольствия и принципом реальности выражается в том, что человек может хотеть получить желаемое прямо здесь и сейчас, без всяких усилий, но реальность такова, что получить желаемое можно только позже или для этого надо предпринять какие-то действия. Также индивид может стремиться найти удовлетворение своих потребностей с помощью идеализированных объектов, которые будут такими же, как материнская грудь, например притягивая женщин, похожих на как мать. Но принцип реальности ограничивает выбор, предлагая почти такое же, но другое.

Еще один взгляд З. Фрейда на либидо можно назвать экономическим. Человек инвестирует свое либидо во внешние объекты, связывает с ними свои чувства и эмоции. Будучи проинвестированы либидинально, эти объекты представляют для человека ценность. Так человек либидинально инвестирует в мать, а утрата матери требует проведения работы горя для возврата либидинальных инвестиций. Если работа горя не проведена должным образом, то либидо остается связанным и человек испытывает дефицит влечения к жизни. Здоровый процесс горевания позволяет сепарироваться от проинвестированного объекта, вернув вложенные инвестиции. В патологическом процессе горевания человек интроецирует часть Я, связанную с объектом, и в результате сепарация не происходит, либидо остается связанным. В организационном контексте такие инвестиции либидинальной энергии производятся в любимого руководителя, который может восприниматься как родительская фигура, а также в коллег, в связи и отношения как внутри своего подразделения, так и за его пределами. Разрыв таких связей, уход руководителей – все это воспринимается как утрата, но часто в организациях не осознается и нет особых механизмов, таких как религиозные ритуалы, которые облегчали бы высвобождение либидинальных инвестиций через светлый процесс горевания.

Отдельно стоит подчеркнуть отношение индивида к группе, выражающееся в чувстве принадлежности, в желании быть частью чего-то большего, чем сам индивид. С другой стороны, есть и желание индивида сепарироваться от группы, от чего-то большего, которое может поглотить индивида. Это создает потенциальный конфликт. Здесь мы можем проследить аналогию с ранними годами жизни ребенка, когда младенец не разделяет себя и материнскую грудь, когда грудь не воспринимается как отдельный объект, когда ребенок может считать, что кормит себя сам. И это

то, что характерно для индивида, находящегося в группе, испытывающего чувство принадлежности к этой группе, с одной стороны, и желающего быть самим собой в этой группе. Процесс обретения самостоятельности, процесс выделения себя в группе и отделения себя от группы можно рассматривать как процесс сепарации-индивидуации (Малер, 2011). Таким образом, каждый член группы может находиться в состоянии внутреннего конфликта, разрываемый двумя разнонаправленными влечениями – тягой к принадлежности и общности с группой и тягой к отделению от группы и самостоятельностью.

Контейнирование в организации

Для групп в организационном контексте критически важна их эффективность, способность решать поставленную перед группой задачу качественно и в срок. Таким образом, для организаций необходимо, чтобы группы были рабочими. Родоначальниками изучения групп являются У. Бион и М. Кляйн (Бион, 1989, Гирнальзик и др., 2019). Идея У. Биона о базовых допущениях, основанная на идее М. Кляйн (Кляйн, 1932) о проективной идентификации, легла в основу последующего изучения групп с психоаналитической точки зрения.

Одним из важных аспектов функционирования психики, рассмотренных Мелани Кляйн, является тема тревоги. Согласно М. Кляйн, психика человека, а изначально – ребенка в детстве ищет способы преобразования тревоги. В частности, Эго ребенка, подверженное ограничениям со стороны Супер-Эго и испытывающее импульсы Ид, стремится удалить во внешний мир тревогу, возникающую в связи с невозможностью удовлетворить потребности здесь и сейчас. Таким образом, тревога ищет объект, на который она могла бы быть спроецирована, чтобы Эго могло от нее освободиться. При этом в окружающем мире могут быть обнаружены объекты, помогающие ребенку справиться с тревогой. Эти объекты психика ребенка может воспринимать как хорошие, и, будучи интроецированы, они становятся для ребенка ресурсом, а зачастую – частью самого ребенка, помогающей ему справиться с тревогой.

Согласно М. Кляйн, человек рождается в семейной группе и находится в близком контакте с матерью, не имея возможности на довербальном уровне заявить о своих потребностях. Используя базовые, примитивные защитные механизмы, ребенок побуждает мать к удовлетворению своих потребностей. Механизм, позволяющий это делать, называется проективной идентификацией.

Аджайл-подход в управлении

В последние годы появился целый ряд работ, посвященных организационным трансформациям особого рода – так называемым аджайл-трансформациям (Waal, 2018; Goldstein, Euchner, 2017; Budacu, 2017; Conboy, 2011). Анита Зоммер (Sommer, 2019) анализирует опыт аджайл-трансформации в LEGO Group, выделяя такие важные аспекты

трансформации, как структура, полномочия, финансовые процессы, оценка деятельности и процесс поставки. Как правило, аджайл-трансформация тесно связана с изменением работы подразделений, занимающихся информационными технологиями. Таким образом, аджайл-трансформация – это чаще всего ИТ-трансформация (*Olteanu, 2019; Balashova et al., 2017*). Результатами такой трансформации становятся ускорение вывода новых продуктов на рынок (снижение показателя Time-to-market), рост производительности, повышение предсказуемости и лучшая прозрачность происходящего, также растет эффективность.

Именно в такого рода трансформациях активную роль играют аджайл-коучи (*Taylor, 2016; Kuivalainen, 2020*). Как правило, это в прошлом руководители проектов, консультанты, коучи и часто – скрам-мастера (специалисты, обладающие навыками управления проектами во фреймворке Scrum (www.scrum.org)). Отдельные авторы проводят различие скрам-мастеров по уровням сложности задач, которые они решают в организации – от уровня команд до уровня организации в целом. Верхний уровень работы скрам-мастера, там, где он работает на уровне организации в целом, – это как раз и есть работа аджайл-коуча. То есть «аджайл-коуч» – это фактически другое название для опытного скрам-мастера.

Замысел исследования

Обзор представлений о групповой тревоге показал, что тревога в группе носит архаичный характер, определяющийся эдипальной ситуацией желаний убийства отца, когда братья объединяются для преодоления страха перед ним. Идея контейнирования тревоги тесно связана с механизмом проективной идентификации, когда индивиды проецируют друг на друга плохие части себя и интроецируют эти части через интроекцию другого как плохого объекта.

Роль аджайл-коучей в процессах организационных трансформаций имеет важное значение для успеха проводимых в организациях изменений. Это особенно актуально в последнее время, в связи с цифровой трансформацией общества, где возрастает роль инновационных ИТ-компаний, занимающихся разработкой новых продуктов и сервисов. Многие компании активно развивают собственную разработку, становясь в том числе и ИТ-компаниями. Это требует изменения традиционных подходов к управлению проектами, перехода от так называемой водопадной модели к аджайл-подходу. Ключевую роль в таких организационных трансформациях как раз и играют специалисты особого профиля – аджайл-коучи.

Для выявления бессознательных, вытесненных и подавленных, мотивов и представлений аджайл-коучей о ситуации в организации, о процессе трансформации и о собственной роли в этом процессе может быть применен метод свободных ассоциаций.

На этапе эмпирического исследования проверялась гипотеза о том, что аджайл-коучи контейнируют тревогу в процессе трансформации организации. В ходе проверки гипотезы было прояснено, как происходит

контейнирование такой тревоги, какие при этом возникают феномены, какие проявляются особенности.

Анализ группы аджайл-коучей, участвующих в трансформации организации

Методика

Участники исследования – аджайл-коучи, сотрудники одной из организаций, где внедряется аджайл-подход, можно сказать – происходит аджайл-трансформация организации, затрагивающая самые разные уровни управления компанией. Стаж работы аджайл-коучей в организации варьируется от одного месяца до более чем трех лет (таблица 1).

В выборе ассоциативной методики для исследования мы опирались на обсуждение лекций и публикаций К. Юнга, посвященных исследованию ассоциаций и ассоциативным экспериментам, которые с 1902 года К. Юнг проводил в психиатрической клинике Университета Цюриха (Мейс, 1956). В результате мы выбрали и использовали вариант ассоциативного эксперимента «16 ассоциаций». В рамках методики респондентам предлагалась форма для заполнения (рис. 1).

Участникам предлагалось последовательно заполнить первый столбец ассоциациями к слову «аджайл», вопрос был сформулирован следующим образом: «Какие ассоциации у вас вызывает слово "аджайл"»?

Второй столбец следовало заполнять ассоциациями на каждую пару слов из первого столбца, третий – ассоциациями на каждую пару слов из второго и так до последнего столбца с единственной ассоциацией.

В соответствии со структурой интерпретации результатов первый столбец ассоциаций характеризует представление сотрудников о реальности своей организации. Второй уровень ассоциаций – это то, что сотрудники думают о происходящем. Третий уровень описывает чувства и эмоции участников исследования. Четвертый указывает на ключевые проблемы, на которых сфокусированы участники. И пятый столбец – это корневая ассоциация, скрытая на глубоких уровнях бессознательного участников.

Таблица 1. Стаж работы аджайл-коучей в организации

<i>Имя</i>	<i>Стаж работы в компании</i>
П	>3 лет
М	>3 лет
В	>3 лет
Ж	2–3 года
Д	1–2 года
Л	1–2 года
Н	3 месяц
Б	1 месяц

РЕАЛЬНОСТЬ	РАЗУМ	ЧУВСТВА	ПРОБЛЕМЫ	БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ
1	1+2			
2				
3	3+4			
4				
5	5+6			
6				
7	7+8			
8				
9	9+10			
10				
11	11+12			
12				
13	13+14			
14				
15	15+16			
16				

Рис. 1. Таблица для заполнения по методике «16 ассоциаций»

Результаты

Анализ ассоциаций аджайл-коучей

Анализ результатов использования методики «16 ассоциаций» проводился следующим образом. По каждому из пяти уровней ассоциативной методики была проведена группировка ассоциаций. Слова объединялись в группы с учетом особенностей значения этих слов в конкретной организации и исходя из конкретных ситуаций и контекста, в которых эти слова чаще всего используются участниками исследования. Анализ ассоциаций на каждом из уровней исходил из структуры интерпретаций, предложенных к ассоциативному тесту.

Уровень реальности

16 ассоциаций от каждого участника

Основные ассоциации участников касались командной работы (14 ассоциаций, связанных с командой работой), что объяснимо спецификой деятельности аджайл-коучей – работа с командами. При этом в ассоциациях присутствовали указания на лидерство, сотрудничество, вовлеченность, самоорганизацию, мотивацию, ответственность и другие слова, часто используемые аджайл-коучами на встречах с командами при обсуждении новых подходов к работе в аджайле.

Следующая по размеру группа ассоциаций (11 ассоциаций) связана с итеративной разработкой продукта – ядром аджайл-подхода, когда команда нацеливается на то, чтобы методом проб и ошибок, короткими

итерациями, разрабатывать новый продукт для клиентов. В этой группе наиболее часто упоминались слова «продукт» и «проверка», что также объяснимо, т. к. в ходе коротких итераций (так называемых «спринтов») команда дорабатывает продукт, проверяет гипотезу и решает, над чем надо работать в следующей итерации.

Также большая группа ассоциаций охватывает бизнес-результаты (10 ассоциаций). Сюда относится собственно упоминание бизнеса, денег, эффекта, целей и других подобных слов. Важным аспектом работы аджайл-коуча является трансформация работы команд с переключением внимания от процесса к бизнес-результату.

Еще несколько групп ассоциаций касаются скорости, развития, гибкости и коммуникаций. Первые две группы охватывают по восемь ассоциаций, вторые две группы – по семь. В реальности одной из задач аджайл-коуча является помощь командам в ускорении разработки продуктов, развитие и совершенствование самой команды, а также внедрение в работу команд различных процессов и инструментов, повышающих гибкость и облегчающих коммуникации.

Сравнительно мало ассоциаций дали испытуемые в категориях «изменения, клиенты и люди» (5, 4 и 4 – соответственно). Можно сделать предположение, что аджайл-коучи в своей работе не придают должного внимания управлению изменениями и недостаточно внимания уделяют людям и клиентам. Это выглядит немного странно, т. к. итеративная инкрементальная разработка продукта ведется именно для клиентов, силами людей, объединенных в команды. А команды меняют свой режим и методы работы в процессе трансформации, управляемых изменений в организации.

Если проанализировать изменение полярности ассоциаций от первой написанной до последней, то по участникам получится следующая картина (таблица 2).

У большинства респондентов скорее позитивное отношение к происходящему в процессе внедрения аджайла. Более критический настрой можно обнаружить у респондентов, дольше работающих в организации, возможно, в силу большей захваченности групповым мышлением. Эти аджайл-коучи видели, с чего начинались изменения в организации, и являются носителями информации о всех периодах трансформации.

Уровень разума

8 ассоциаций от каждого участника

На уровне разума ассоциации были объединены в несколько больших и несколько малых групп. Большие группы ассоциаций связаны с бизнесом, командами, продуктом и знаниями. В группу, связанную с бизнесом, вошли 12 ассоциаций, в которых фокус был на результатах, прибыли, успехе, прогрессе и подобных понятиях. В продуктовых ассоциациях (девять штук) основные ассоциации касались специфических продуктовых целей и метрик, дизайн-мышления, скорости, итераций, т. е. разных аспектов процесса разработки нового продукта. В группе, связанной

Таблица 2. Изменение полярности ассоциаций

Респондент	Эмоциональное разнообразие ряда слов	Интерпретация
П	От более позитивных слов в начале к менее позитивным в конце	Это может означать немного пессимистическое отношение респондента к текущей ситуации с внедрением аджайла в организации
М	От более позитивных слов в начале к более негативным словам в конце	Это может означать достаточно пессимистическое отношение респондента к текущей ситуации с внедрением аджайла в организации
В	От менее позитивных слов в начале к менее позитивным в середине ряда и возврат к более позитивным в конце	В целом скорее позитивное отношение к происходящему
Ж	Ровный позитивный фон	В целом позитивное отношение к происходящему
Д	Достаточно ровный позитивный фон	Достаточно позитивное отношение к происходящему
Л	Ровный позитивный фон	В целом позитивное отношение к происходящему
Н	От более негативных слов в начале к более позитивным словам в конце ряда	Означает скорее позитивное отношение респондента к происходящему
Б	Ровный позитивный фон	В целом позитивное отношение к происходящему

с командой (восемь ассоциаций), основной акцент делался на формальных терминах, связанных с процессами, инструментами и ролями, внедряемыми аджайл-коучами в практику работы команд. Еще одной большой группой ассоциаций является группа, связанная со знаниями (восемь штук), куда вошли как общие понятия (такие как знания, ум, опыт), так и конкретные знания, связанные с аджайлом – упоминается модель Кеневина.

На уровне разума снова представлено мало ассоциаций, связанных непосредственно с людьми и общением. В то же время в ассоциациях по два слова можно отнести к положительным и отрицательным эмоциям. Хотя сам уровень ассоциаций, согласно методике, с эмоциями не связан. Сравнительно много ассоциаций осталось неклассифицированными, их не удалось однозначно (даже с учетом знания контекста и специфического языка компании) отнести ни к одной из сформированных групп.

В итоге на уровне разума выглядит не вполне логичным упоминание эмоций. Как будто респонденты знают, что эмоции должны быть, но сами эмоции не осознают или подавляют, что может свидетельствовать о непереносимости этих эмоций. Также на этом уровне мало ассоциаций, связанных с людьми и общением. В логике аджайл-трансформации как раз делается большой акцент на внимании к людям и эффективным коммуникациям в различных формах и видах.

Уровень чувств

4 ассоциации от каждого участника

Анализ ассоциаций на уровне чувств и эмоций показал парадоксальную картину – эмоции на этом уровне участниками упоминаются только единожды, а именно – «радость». Причем самой многочисленной группой ассоциаций на этом уровне являются слова, представляющие собой термины, используемые внутри организации в связи с аджайл-трансформацией. Как будто вместо эмоций предьявляется формальный уровень рассуждений. Эмоции представляются в основном вытесненными или подавленными. Как будто соприкосновение с ними может оказаться болезненным, угрожающим ролевой идентичности аджайл-коучей.

Небольшая группа ассоциаций на этом уровне связана как раз с ролями: суперчеловек, снайпер, гонщик, победитель. Такие ассоциации свидетельствуют, с одной стороны, о скрытом напряжении (снайпер, гонщик), а с другой – о гиперкомпенсации, вызванной страхом кастрации, страхом неудачи (суперчеловек, победитель).

Уровень проблемы

4 ассоциации от каждого участника

На уровне проблемы можно выделить несколько групп ассоциаций. В первую очередь – ассоциации, связанные с отношениями (пять ассоциаций), это собственно «отношения», «взаимодействие», «человек», «шаман» и «круг». Остановимся на ассоциациях «шаман» и «круг».

Шамана можно рассматривать как волшебника, мага, как отцовскую фигуру, бога-отца, Зевса, который повелевает отношениями между людьми. Круг – символ родового круга, «круга лиц», членов одного племени, взаимодействующих друг с другом для достижения общих результатов, значимых для племени целей. Таким образом, отсюда получается, что основная проблема аджайла в целом и группы аджайл-коучей в частности лежит в плоскости человеческих взаимоотношений и в выделении фигуры отца-основателя, обладающего магической силой, объединяющей группу в единое целое, в одно племя. По-видимому, в этих ассоциациях речь идет о руководителе организации, покровительствующем трансформации.

Еще две группы ассоциаций объединяют по три ассоциации, это группы «время» и «опасность». Группа «время» включает в себя такие ассоциации: будущее, история, цикличность. Как будто в этом ряде скрыт смысл связи прошлого с будущим и повторяемости событий. В частности, это может быть аллюзия на разные этапы и варианты аджайл-трансформации, когда, с одной стороны, идет процесс изменений из прошлого в будущее, а с другой – как будто бы все циклически повторяется. В группу «опасность» вошли такие ассоциации, как собственно опасность, наркотики и спецоперация. Спецоперация может характеризовать особенности работы коучей – как внешних субъектов по отношению к трансформируемым подразделениям, приходящих на время, оказывающих помощь и поддержку в процессе трансформации и покидающих подразделение для того, чтобы перейти к следующему. Метафора спецоперации в этом контексте выглядит вполне уместной, учитывая, что каждый раз такое погружение в новое подразделение для аджайл-коучей сопряжено с риском собственной профессиональной идентичности. Руководители подразделения могут не признавать экспертизу и значимость аджайл-коуча для успешной трансформации подразделения, для изменения процессов работы команд. Сами команды, высказывая скепсис, также атакуют профессиональную, а иногда и личную идентичность коуча. Все это создает условия, при которых коучу необходимо контейнировать тревогу сотрудников и руководителей, связанную с необходимостью менять что-то в своей работе, без всякой гарантии, что изменения эти помогут в достижении целей.

Ассоциация с наркотиками может характеризовать три проблемных аспекта в работе аджайл-коуча: наркотики как обезболивающее, как эйфория и как зависимость. Аджайл-коуч в процессе работы с подразделением может оказываться в опасной ситуации взаимозависимости, когда результаты его деятельности ставятся под угрозу поведением сотрудников и руководителей, приверженных устоявшимся моделям работы, и при этом от их удовлетворенности его работой во многом зависит оценка успешности прилагаемых им усилий.

Следующие две группы по две ассоциации выглядят более очевидными, т. к. касаются аджайла и бизнеса. Не относящимся ни к одной из групп остается ассоциация «космолет», хотя, по сути, она характеризует замкнутое пространство, в котором могут находиться люди. При этом окружен космолет может быть бескрайним космосом, потенциально

Таблица 3. Категоризация ассоциаций на уровне проблемы

<u>Категории:</u>	<u>шт.</u>	<u>Ассоциации:</u>				
ОТНОШЕНИЯ	5	Отношения	Взаимодействие	Человек	Шаман	Круг
ВРЕМЯ	3	Будущее	История	Цикличность		
ОПАСНОСТЬ	3	Спецоперация	Опасно	Наркотики		
АДЖАЙЛ	2	Исследование	Бирюзовость			
БИЗНЕС	2	Прибыль	Деньги			
Unclassified	2	Космолет				

опасной средой. То есть эта ассоциация в равной степени могла бы быть отнесена как к группе «отношения», так и группе «опасность» (таблица 3).

Уровень бессознательного

1 ассоциация от каждого участника

На уровне бессознательного больше всего ассоциаций (три слова) можно объединить словом «команда», это: команда, лидер, человек. Как будто в этих словах скрыта и проблема, и решение. Проблема – если смотреть на предыдущие уровни ассоциаций, решение – если думать о том, что могло бы помочь с этими проблемами справиться. Например, команда аджайл-коучей.

Еще три ассоциации могут быть объединены в группу «цикл опыта»: бубен, опыт, орбита. Бубен как шаманский инструмент, связанный с тайными знаниями и духами. Бубен, с одной стороны, как гонг, возвещающий об угрозе, с другой – как удары бубна, под которые племя двигается в танце, находясь в общем кругу. Орбита как некое подобие окружности может рассматриваться как орбита планеты в «Звездных войнах» и нести в себе угрозу, а может символизировать спутник, находящийся на орбите, или людей, захваченных «орбитой» племени. Орбита также может рассматриваться как повторяющийся цикл, что характерно для работы в аджайле, где важны короткие итерации, в ходе которых командами быстро извлекается полезный опыт. И собственно ассоциация «опыт» – явное указание на опыт.

Две ассоциации объединяются словом «опасность», это война и смерть. Здесь можно говорить о бессознательном страхе смерти, который

**Таблица 4. Категоризация ассоциаций
на уровне бессознательного**

КОМАНДА	3	Команда	Лидер	Человек
ЦИКЛ ОПЫТА	3	Бубен	Опыт	Орбита
ОПАСНОСТЬ	2	Война	Смерть	

присутствует среди аджайл-коучей. Смерти как профессионалов, смерти идентичности, смерти роли. Также это означает, что аджайл-коучи контейнируют тревогу, связанную со страхом смерти, причем со страхом смерти на войне, когда есть жертвы и урон (таблица 4).

Из баланса ассоциаций на этом уровне как будто ассоциаций с позитивной коннотацией больше, что может свидетельствовать об осторожном оптимизме группы аджайл-коучей в решении проблем трансформации.

Выводы

Основной тревогой, которую контейнируют аджайл-коучи в процессе трансформации организации, является тревога, вызванная страхом смерти. Такой страх может быть индуцирован сотрудниками организации, с которыми взаимодействуют коучи, т. к. для этих сотрудников трансформация с большой вероятностью может означать «кончину привычного мира».

Основным фактором устойчивости аджайл-коучей к стрессу, вызванному контейнированием страха смерти, может служить опора на собственную команду, на лидерство в этой команде и на тех людей, которые эту команду составляют. А также на предыдущий опыт, на совместную групповую рефлекссию.

Таким образом, в практическом плане результаты исследования свидетельствуют о том, что для успешного контейнирования организационной тревоги в процессе трансформации аджайл-коучам следует:

- уделять больше внимания собственной командной работе, опираться на поддержку коллег и лидеров;
- уделять существенное внимание осознанию, отреагированию и накоплению опыта, получаемого в процессе работы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бион У. (1989/2009) Элементы психоанализа. Когито-Центр., М., 2009.
2. Гирнальзик Т., Лазар Росс А., Альрехт К. Контейнирование в организации: роль руководителя и консультанта // Гирнальзик Т., Катуржевский А., Ломер М. Бессознательное в организации. Класс, М., 2019.
3. Кляйн М. (1932/2020) Детский психоанализ. Питер, СПб., 2020.
4. Маргарет С. Малер, Пайн Фред и др. Психологическое рождение человеческого младенца. Когито-Центр, М., 2018.
5. Мейс С.А. (1956) На восьмидесятилетие К.Г. Юнга. Журнал аналитической психологии. № 2.
6. Фрейд З. (1913/2018). Тотем и табу. М., 2018.
7. Фрейд З. (1915/2006) Влечения и их судьбы // Фрейд З. Психология бессознательного. М., 2006.
8. Фрейд З. (1920/2019) По ту сторону принципа удовольствия // Фрейд З. Психология бессознательного. СПб.: Питер, 2019.
9. Фрейд З. (1923/2014) «Я и оно». М.: Эксмо, 2014.
10. Фрейд З. Конструкции в анализе (1937/1997) // Фрейд З. Основные принципы психоанализа. Минск, 1997.
11. Фрейд З. О психоанализе (1921/1997) // Фрейд З. Основные принципы психоанализа. Минск, 1997.
12. Фрейд З. О психоанализе (1921/1997) Фрейд З. Основные принципы психоанализа. Минск, 1997.
13. Anita Friis Sommer, Agile Transformation at LEGO Group, Research-Technology Management. September–October 2019.
14. Balashova E.S. Gromova E.A. Agile Transformation of the Russian Sector of Economy According to the Legislative Framework, Journal of Advanced Research in Law and Economics, Volume VIII. Issue 3 (25). Summer 2017. DOI: [https://doi.org/10.14505/jarle.v8.3\(25\).07](https://doi.org/10.14505/jarle.v8.3(25).07)
15. Budacu E.N. Development of Agile Practices in Romanian Software Community, Informatica Economică. Vol. 21. No. 2/2017.
16. Conboy K., Coyle S., Wang X., Pikkarainen M. People over Process: Key Challenges in Agile Development. IEEE software. July/august 2011.
17. de Waal A. Success factors of high performance organization transformations. Measuring business excellence. Vol. 22/ No. 4. 2018, pp. 375–390.
18. Freud S. (1921/1955) Group psychology and the analysis of the ego. Standard Edition, 18:69–143. London: Hogarth Press, 1955.
19. Goldstein V., Euchner J. (2017) Transformation for Growth at GE, Research-Technology Management. 60:6, 14-19. DOI: 10.1080/08956308.2017.1373045
20. Kuivalainen J., Kunttu I., Kohtamäki M. Agile Product Development Practices for Coping with a Learning Paradox in R&D Offshore Units, Technology Innovation Management Review, March 2020, Volume 10. Issue 3.
21. Schwaber Ken and Sutherland Jeff. Scrum Guide. November 2017 (<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>) [Электронный ресурс] // Дата обращения: 03.03.2020)

22. Scrum.org: A Better Way Of Building Products (<https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>) [Электронный ресурс] // Датаобращения: 20.04.2020.
23. Taylor K.J. Adopting Agile software development: the project manager experience, Information Technology & People. Vol. 29. No. 4. 2016, pp. 670–687.

The containment of an organization's anxiety during the transition to an agile approach to management

E.A. Solonenko, E.A. Strizhova

Solonenko Evgeniy A., Master of psychology (HSE), coach, business consultant.

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

This article is devoted to the analysis of the unconscious, repressed and suppressed, motives and perceptions of agile coaches about the situation in the organization in the process of organizational transformation.

In the course of the study, the methodology of 16 associations was used, which made it possible to identify the main sources of anxiety, as well as to identify factors that allow coaches to successfully contain this anxiety.

As a result of the study, it was revealed that the main source of anxiety that coaches contain is fear of death. And the key factors that can help contain this anxiety are reliance on their own group, on their leaders, and shared continuous learning.

Keywords: group dynamics, anxiety, containment, agile coaching.