

Анализ организационной культуры и рефлексивное пространство*

Дж. Краниц

*(Пер. с англ.: А. Гудкова,
науч. ред.: Е. Шаповалова)*

Джеймс Краниц – организационный консультант, исследователь, Ph.D. из Нью-Йорка, где он является управляющим директором компании Worklab, специализирующейся на вопросах стратегии, развития лидерства и работе executive-команд. Среди клиентов – компании Google, Genzyme и Unilever. Изучал философию и экономику в Уэслианском университете (Wesleyan University) и имеет степень доктора философии в области системных наук Уортонской бизнес-школы (Wharton School). Преподавал в Йельском университете (Yale University) и Уортоне (Wharton), а также во многих других университетах, включая Колумбийский университет (Columbia), Гарвард (Harvard), Европейский институт управления бизнесом (INSEAD) и Университет Чили (Universidad de Chile). Паст-президент, а ныне почетный член Международного общества психоаналитических исследований организаций (ISPSO), заведующий кафедрой обучения и сертификации Института А.К. Райса.

Рефлексия является итоговой целью всех социоаналитических методов, и разнообразные социоаналитические техники направлены на создание рефлексивной практики в организации. Статья исследует значение рефлексивной практики с точки зрения социоаналитического подхода, подчеркивая как важность создания рефлексивных пространств в современных организациях, так и препятствия на пути включения такой практики в организационную жизнь.

Ключевые слова: организационная культура, диагностика организационной культуры, социоанализ, системно-динамический подход, рефлексивное пространство.

* Статья опубликована в сборнике: Long, S. (ed) Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems. London: Karnac, 2013. P. 23–46.

Вступление

Моя задача – обсудить анализ рабочей культуры, исследовать кейсы и рабочие гипотезы в рамках общей совокупности социоаналитических методов. Вспоминается чудесная история, рассказанная моим коллегой Томом Гилмором о маленьком мальчике, сидящем в классе и изучающем разные формы облаков – нимб, перистые облака, кучевые облака и так далее. Взмолванный, он выбегает после урока, чтобы опознать их, но с разочарованием обнаруживает, что на самом деле они не так уж различны. Чем сильнее он вглядывается в них, тем больше они размываются и тем труднее их различить: то же самое и со многими из тем, рассматриваемых в этой статье.

Я считаю, что это потому, что есть некоторые общие черты всех социоаналитических подходов. Моя нынешняя попытка состоит в том, чтобы обсудить три «технологии» и представить их в более широком контексте социоаналитической парадигмы с лежащими в ее основе объединяющими элементами. Только тогда, я думаю, становится понятным, почему мы делаем то, что делаем, так, как мы это делаем.

Сначала я описываю анализ рабочей культуры, признавая, что не существует фиксированного определения этого метода. Я буду определять некоторые качества, которые отличают его от других подходов, такие как использование рабочих гипотез и рабочих заметок в качестве основы для проведения совместного исследования.

Организационный анализ, или анализ культуры, – это на первый взгляд исследование кейсов, поскольку это попытка понять организацию как целое. В результате анализ культуры играет двойную роль, являясь одновременно и намеренным катализатором изменений, и методом исследования.

Однако в конечном итоге социоаналитический анализ культуры отличает то, что это способ создания рефлексивного пространства для клиентов, чтобы они могли понять свои собственные системы, распознать невидимые силы, которые влияют на их способность выполнять работу и в конечном итоге позволяют им действовать. Я рассматриваю социоаналитические методы как совокупность интеллектуальных технологий, направленных на открытие актуальных и значимых знаний о мире совместной работы, знаний, которые находятся под поверхностными. Отождествление понятия «технология» с машинами или компьютерами сужает понимание его значения. Слово «технология» происходит от греческого языка (*τεχνολογία* или *technología*), где *τέχνη* (*téchnē*) означает «искусство, умение, ремесло», а *λογία* (*logía*) – «изучение». Технология относится к инструментам, процессам и системам, которые люди открывают и развивают, чтобы добиться цели. С этой точки зрения социоаналитические методы могут быть также рассмотрены как технология.

Я считаю, что все социоаналитические методы имеют одну общую черту – все они направлены на создание условий для рефлексии. Рефлексия в целом и анализ рабочей культуры в частности позволяют открыть новое знание и понимание организации. Как сны могут быть королевской дорогой к бессознательному, так совместная рефлексивная практика –

это социоаналитический путь к пониманию рабочей культуры, бессознательной основы организаций, а также для развития содержательных рабочих гипотез, которые служат платформой для рефлексивного исследования.

Учитывая центральное место рефлексии и рефлексивной практики в социоаналитическом подходе к анализу культуры, вторая часть этой главы – это обсуждение рефлексии в организациях, опять же с социоаналитической точки зрения, а также попытка определить некоторые проблемы в творческом рефлексивном пространстве. Проблемы создания творческого рефлексивного пространства, учитывая мою рабочую гипотезу, эквивалентны вызовам проведения анализа культуры.

Но здесь возникает несколько вопросов: что мы понимаем под культурой, под анализом культуры и под рабочими гипотезами или «рефлексией»? Что такое методология кейс-стади (case-study) и как она вписывается во все это? Эта глава – попытка исследовать эти вопросы.

Культура изучалась и анализировалась с разных точек зрения. Культура – это система символов и знаков, которые люди используют, чтобы понять свой опыт работы в организациях (Geertz, 1973). Это символический контекст, в котором они думают и чувствуют. Основываясь на этом подходе, Шейн (Schein, 1985) разработал набор конкретных идей об организационной культуре, например:

«Паттерн основных предположений, которые данная группа изобрела, открыла или развила в процессе обучения, чтобы справиться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции, – это паттерн предположений, который достаточно хорошо работает, чтобы его можно было назвать действенным, и, следовательно, новые члены группы должны быть обучены ему как верному способу воспринимать, думать и чувствовать себя по отношению к проблемам».

Эти основные предположения, говорит Шейн, можно разделить на пять категорий: отношение человека к природе; природа реальности и истины; природа человеческой натуры; природа человеческой деятельности и характер человеческих взаимоотношений.

Важно подчеркнуть, что культура – это не явное поведение или поверхностная реальность организации. И это, конечно, не заявленная миссия, ценности или видение или другие попытки сформулировать желаемое представление о себе. Это относится к тому, что находится «под поверхностью» предположения и убеждения, лежащих в основе поверхностной реальности и определяющих многое из того, что происходит.

Социоанализ, однако, добавляет особое измерение в понимание культуры, потому что он создается на системной психодинамической традиции, которая строит свой подход на понимании, что организационный мир находится на «стыке» между системной теорией и психодинамикой.

Теории открытых систем относятся к концепциям, которые обеспечивают понимание структурных и формальных аспектов организации. К ним относятся ее структура, разделение труда, уровни полномочий и система подчинения; характер рабочих задач, процессов и действий; а также ее миссия и первичная задача. «Социальное» измерение также

свидетельствует о том, что психоаналитические взгляды применяются в групповом, организационном и социальном контекстах.

К части психодинамики относятся те психоаналитические концепции, которые обеспечивают понимание иррациональных и часто бессознательных аспектов индивидуальных, групповых и социальных процессов. Поскольку эти процессы часто функционируют в бессознательном, они могут оказывать значительное влияние на работу организации и одновременно на эмоциональное и психологическое благополучие тех, кто в ней работает. Они во многом заимствованы из теории объектных отношений Фрейда, Винникотта и Кляйн. Среди прочей значимости эти теории групповой жизни продемонстрировали, что многие коллективные процессы, которые часто бывают бессознательными и разрушительными, могут оказать существенное влияние на производительность организации, а также на эмоциональное и психологическое благополучие ее членов.

Понимание иррациональности и устранение скрытых конфликтов и тревог может повлиять на то, насколько хорошо организация функционирует и выполняет свои задачи и в то же время усиливает эмоциональное благополучие тех, кто живет и работает в постоянно расширяющихся кругах семей, групп, организаций и сообществ. Социоаналитические исследования часто демонстрировали вещи, лежащие на поверхности: например, что простые организационные проблемы на самом деле выражают неосознаваемые эмоциональные конфликты. В результате устранение поверхностных проблем или симптомов в системном плане либо ничего не дает, либо фактически усугубляет ситуацию, потому что симптомы часто действуют как защита от тревог, вызванных основными проблемами. Гераклит указал на это своим знаменитым заявлением: «Кто не может искать непредвиденного, кроме известного пути, не видит ничего, кроме тупика» (1987).

Социоаналитический анализ культуры – это попытка решить эти проблемы таким образом, чтобы позволить клиентским системам предпринимать шаги по развитию. Еще один важный момент дифференциации – это методология социоаналитического анализа культуры. Консультанты обычно работают с позиции «эксперта». В этой модели консультант рассматривается как обладающий превосходными знаниями о проблемах организации-клиента и выдает отчет с рекомендациями о реорганизациях того или иного вида.

На этом подходе основана большая часть индустрии консалтинга. Направляются огромные суммы денег на такого рода решения. Я считаю, что такие консультации занимают важное место, прежде всего потому, что быстрое увеличение сложности и скорости изменений приводят ко многим ситуациям, когда знания, необходимые для решения проблем, не находятся в самой организации. Однако часто эта модель используется в целях защиты, как если бы проблема крылась не в самом клиенте. И часто желаемые эффекты никогда не достигаются именно потому, что основные культурные и социально-психологические факторы отвергаются или игнорируются.

Социоаналитический анализ использует совершенно иной подход. Этот подход занимает такую позицию, что оба, и консультант, и клиент, привносят свой опыт в решение проблемы и в итоге мышление клиента развивается через это взаимодействие, что и является наиболее значимым результатом. И консультант, и клиент учатся через совместное исследование. Любой, кто работал в такой позиции долгое время, испытал мощные силы, побуждающие его или ее к роли эксперта. Сопротивляться трудно; лежащая в основе защитная идеализация может быть очень приятна. В идеале один может сохранить – или восстановить – мысли другого, чтобы идентифицировать эту динамику как выражение скрытых тревог и использовать ее для обучения с клиентом. Все паттерны переноса и контрпереноса предлагают богатые возможности для дальнейшего понимания, если их можно использовать для решения поставленной задачи.

Противоречие между этими двумя моделями консультирования – «экспертной моделью» и, скажем так, «рефлексивной моделью» – можно обнаружить в давней дискуссии в философии науки о двух видах «знания» – объяснении и понимании. При объяснении авторитет для подтверждения или опровержения гипотез исходит из данных, которые генерируются независимо от гипотез. Для модели «понимания», также известной как интерпретирующий или герменевтический метод, полномочия по уточнению и замене гипотез возникают изнутри самой области исследования, будь то текст, группа или организация. Она саморефлексивна.

Модель «объяснения» берет верх. Этот позитивистский подход очень удобен, когда дело касается технологий и физических наук. Но когда дело доходит до человеческих дел, позитивистских подходов крайне не хватает. Многие практикующие сегодня видят скромное колебание маятника в организациях из-за (часто отчаянного) поиска смысла на работе. Социоаналитические методы и, в частности, анализ культуры особенно хорошо подходят для удовлетворения этого желания и в то же время помогают организациям улучшить их общее функционирование. Социоанализ давно признал, что индивидуальное и организационное развитие неразделимы.

Создание условий для такого взаимного исследования – первая и самая большая проблема. Я хотел бы выдвинуть идею о том, что есть две разные, хотя и связанные плоскости, на которых это должно держаться. Одна из них – это проведение анализа культуры с помощью клиентской системы. Это включает в себя «социальные технологии» сбора данных, генерации гипотез, разработки рабочих заметок и последующего диалога. Вторая более общая и неуловимая – вопрос о творческом рефлексивном пространстве. Как я упоминал выше, основа анализа культуры (и всех социоаналитических методов) – это создание рефлексивного пространства в организациях. После обсуждения социальной технологии анализа культуры я перейду к этой второй плоскости.

Социальная технология социоаналитического анализа культуры

Есть много способов провести этап «сбора данных». Чаще всего основой служит серия интервью (возможно, как групповых, так и индивидуальных). Это может быть дополнено просмотром архивных материалов; наблюдением за встречами и другими важными событиями; исследованием проблем, связанных с используемыми технологиями, и т.д. Проективные методы, такие как «ментальные карты» и социальная фотоматрица, также могут использоваться и быть эффективными. Продолжительность этапа сбора данных необходимо тщательно согласовывать в начале любого взаимодействия.

Лично я считаю интервью методом историй самым ярким источником данных. Вместо того чтобы спрашивать собеседников о том, как они видят организацию и ее дилеммы, когда они описывают мне свои роли, почти всегда возникает отсылка к какому-то событию, которое вызывало беспокойство или сбивало с толку. Я подхватываю это и вовлекаю их в рассказ, который затем приводит к другим историям, и так далее.

Какие бы конкретные методы сбора данных ни использовались, они нацелены на разработку серии «рабочих гипотез», призванных стимулировать размышления и оживить продуктивный диалог о тех аспектах ситуации, о которых клиент ранее не подозревал. Рабочие гипотезы похожи на психоаналитическую интерпретацию, так как они выявляют несоответствия или ранее не распознанные модели и предлагают своего рода иное возможное объяснение, призванное побудить клиента взглянуть на ситуацию с другой точки зрения. И снова, однако, важно подчеркнуть, что рабочие гипотезы не являются ответами или объяснениями проблемы. Иррациональная динамика может привести к ситуациям, когда «ответы» замаскированы под «рабочие гипотезы». Тон подлинной рабочей гипотезы носит предварительный и исследовательский характер. Он побуждает клиентов не соглашаться и предлагать более глубокие и богатые идеи. Это рабочий процесс, который не имеет конца.

Обычно эти первоначальные гипотезы представлены в рабочем документе, который написан для клиента. Предлагаются гипотезы, чтобы предоставить новые способы связывания данных таким образом, чтобы это стимулировало диалог с системой клиента. Он также остается открытым – часто даже способствует этому – для введения новых данных, чтобы опираться на то, что было собрано. Независимо от того, подтверждают ли новые данные рабочие гипотезы или опровергают их, разработка более обширных и убедительных гипотез на основе диалога является признаком успеха. Другими словами, консультанту не обязательно быть правым, хотя полезно, если консультант может осветить важные вопросы. В итоге цель состоит в том, чтобы прийти к более полному пониманию проблем, с которыми сталкивается система клиента, и в конечном итоге сводится к тому, чтобы помочь клиентам прийти к общему пониманию, которое станет основой либо для решения, либо для принятия значимых шагов к нему.

Поскольку целью рабочей записки является создание диалога, она пытается воплотить тот же тон, что и рабочие гипотезы, которые служат ее центральным элементом. Каждая рабочая записка, которую я видел, вначале включает формулировку, подчеркивающую предварительность гипотез, и предлагает клиентам уточнить и улучшить их. Вот вводные комментарии к трем рабочим запискам, каждая из которых написана разными практиками.

1. «На основании такого ограниченного исследования я не мог претендовать на то, чтобы давать четкие рекомендации. В этой рабочей записке у меня более ограниченная цель – предложить некоторые гипотезы и указать направление для более детального исследования г-ном X и другими».

2. «Следующее рабочее примечание основано на проведенных собеседованиях... а также на обзоре финансовой отчетности и обзоре мнений партнеров о характере проблем, с которыми сталкивается фирма. Заметка разделена на четыре раздела: "Меняющийся рынок", "Лидерство г-на X", "Текущие конфликты фирмы" и "Ключевые проблемы на будущее". Пожалуйста, внимательно прочтите примечание, отмечая, где вы согласны и не согласны, а где, по вашему мнению, я упустил из виду важные вопросы. Цель этой записки – предоставить платформу для обзора недавней истории фирмы с момента ухода г-на Y и разработки стратегии дальнейшего продвижения».

3. «Настоящая рабочая записка представляет собой попытку резюмировать ключевые темы, которые были выявлены в ходе интервью, проведенных с группой сотрудников штаб-квартиры от г-на А до г-на Б. Она также выдвигает некоторые предварительные гипотезы, которые могут быть полезны для объяснения реальности, которую я понял, разговаривая с людьми о г-не X. Вместе эти гипотезы и наблюдения предлагаются как основа для дальнейшего обсуждения, а не как попытка дать какие-либо определенные ответы».

Последующая рабочая записка содержит любые предварительные выводы и рабочие гипотезы, которые предлагаются в качестве основы для диалога. В одной из представленных выше записок говорится: «Я всегда исходил из того, что любое понимание организационной жизни и ее проблем должно в первую очередь ориентироваться на социальные и структурные аспекты. Под этим я подразумеваю общую среду, которая создается коллективно, но в то же время не зависит от контроля какого-либо отдельно взятого участника. Именно это создает условия, в которых люди работают». Далее записка содержит серию разделов, обобщающих данные: «Роль заместителя директора»; «Отсутствие г-на X»; «Атмосфера обучения и сотрудничества»; «Карьера в компании X»; и «Компания X как открытая система».

Такой анализ фактически представляет собой «тематическое исследование». Это подход к исследованиям, ориентированный на действия и основанный на признании Курта Левина, что лучший способ изучить

систему – попытаться изменить ее. По мере того как консультант и клиент пытаются решить проблему, вызывающую беспокойство у системы клиента, процесс изменения (который включает обсуждение ранее предотвращенных проблем) неизбежно вызывает защиту и сопротивление. С системной точки зрения гомеостатические механизмы (которые поддерживают статус-кво) появляются и могут быть рассмотрены. Этот метод исследования стал известен как «исследование действием». В подавляющем большинстве исследовательских институтов этот подход считается менее эффективным по сравнению с моделью обособленного исследования, которое часто пытается подражать позитивистскому подходу к объективности. Но знания и понимание, полученные в результате такого рода исследований, могут представлять общий интерес и иметь важное значение, а также быть полезными для систем клиентов. Возьмем, к примеру, исследование системы медсестер, проведенное Изабель Мензис Лит. Это было не только очень ценно для системы клиента, которая пыталась решить проблемы с моральным духом и продуктивностью среди студентов-медсестер, но и предоставило понимание и идеи, которые оказали глубокое влияние на психодинамическую традицию систем и несколько поколений практикующих врачей.

Рефлексия в организациях

Социоаналитические методы и технологии, на мой взгляд, направлены на одну и ту же цель: создание рефлексивных пространств в группах и организациях, которые позволяют людям достичь глубокого распознавания системных факторов и бессознательных психических реальностей, которые способствуют возникновению текущей ситуации. Этот вид работы следует отличать от психотерапевтической работы, направленной на выявление важных бессознательных факторов. Социоаналитические методы, как и вся системная психодинамическая работа, ориентированы на функционирование организации. Хотя разрешение личных конфликтов или увеличение счастья могут быть результатом психотерапии, это строго побочный эффект, если он вообще возникает при социоаналитическом вмешательстве. Социоаналитическая работа направлена на повышение способности системы противостоять вызовам за счет включения в уравнение принятия решений набора переменных, которые трудно обнаружить другими способами.

Важный пример практичности рефлексивной практики можно найти в знаменитом комментарии Биона о том, что тревога служит «тенью будущего». С одной стороны, это напоминание о том, что мы, так сказать, знаем больше, чем знаем, как это обсуждал Кен Эйсольд в своей недавней книге с таким названием. Это напоминает иллюстрацию разрушительного цунами в Азии. Среди огромного количества тел почти не было найдено мертвых животных. Каким-то образом их реакции бегства были активированы каким-то тонким изменением окружающей среды. Согласно другому рассказу, турист арендовал на день рыбацкую лодку. Капитан

почувствовал, что что-то не так, за несколько часов до цунами. Он не знал, что это было, но интуитивно встревожился, поэтому решил сократить рыболовную экспедицию. Однако он поступил совершенно неправильно. Можно было бы быть в безопасности, направившись туда, где цунами было не более чем волной, а не оставаться там, где оно принимало такие смертоносные размеры.

Я всегда чувствовал, что поэтическое заявление Биона содержит понимание огромной пользы для менеджеров. Это дает возможность расшифровать пока еще неявные, невысказанные изменения в контексте работы, которые, если их расшифровать, могут предоставить бесценную информацию о возникающих проблемах и силах. Но способность «собирать» знания, которые передаются через переживание тревоги, требует – как и все интерпретативное понимание – рефлексии.

В этом разделе я хочу рассмотреть некоторые дилеммы, связанные с рефлексией в современных организациях. Моей отправной точкой является идея о том, что, хотя рефлексия и рефлексивная практика более важны, чем когда-либо, в современных организациях, часто встречаются нормы и практики, которые эффективно запрещают занимать «рефлексивное пространство», тем самым делая недоступными очертания тени будущего и других ценных данных системного уровня, которые передаются по этому каналу. Множество социальных защит, созданных против рефлексивной практики, требуют внедрения социоаналитических методов в жизнь организации.

Под размышлением я имею в виду посвящение времени и «пространства» пониманию опыта организации. Это предполагает размышление о своей работе, а не о том, как ее делать. Речь идет, например, не о том, чтобы выяснить, сколько служба здравоохранения должна потратить на новые компьютеры или правильную дозировку для пациента, хотя рефлексивная позиция может повлиять на то, как эти задачи решаются.

Меня интересуют процессы размышления о своей работе, ее эффективности и значимости: регистрация того, что человек наблюдает за организацией, способность получать информацию с помощью своего воображения и интуиции, возможность конструктивно критиковать и влиять на рабочую среду. Это деятельность второго порядка – попытка представить себе и осмыслить основные виды деятельности группы или организации. Или, другими словами, работать в уме с организацией как с системным процессом, а не с ее отдельными процессами.

Системная психодинамическая традиция подчеркивает роль рефлексии посредством ее сосредоточения на эмоциональном контейнировании, теории социальных защит, обучении на опыте, необходимости лидерства рабочей группы над функционированием базового допущения, важности депрессивной позиции для эффективной управленческой практики и в последнее время – роли «негативной способности» в налаживании эффективного сотрудничества. Путем рефлексии – и способности контейнировать тревоги, связанные с переживаниями, – эти утраченные способности могут быть восстановлены или защищены.

Зачем рефлексировать?

В общем смысле цель рефлексии – дать людям и организациям возможность стать более компетентными. Здесь я хочу предложить четыре различные, но связанные причины необходимости рефлексии в организациях, основанные на слиянии традиций системной психодинамики, моем собственном опыте консультирования организаций и более широком понимании возникающих постиндустриальных условий, в которых должны работать наши организации. Каждая цель имеет значение для практики.

1. Контейнирование и изменение воздействия тревоги на рабочие группы

Рефлексия системной динамики обращается к измерению организационной жизни, которое скрыто за операциями, подчеркивающими ложную дихотомию между человеком и организацией. Это, конечно, представляет собой фундаментальные и классические идеи системной психодинамической традиции. Следуя открытиям Биона о том, как управлять психотическими тревогами в групповом контексте, Изабель Мензис и Эллиот Жак строят концептуальные линзы, позволяющие визуализировать влияние тревоги на явное функционирование организаций.

Суть их открытия заключалась в том, чтобы проиллюстрировать, как культура и структура организации развиваются, частично поглощая и усиливая тревогу и защитные функции людей в них. Индивиды воплощают «те импульсы и внутренние объекты, которые в противном случае вызывали бы психотическую тревогу и [объединяли] их в жизни организации». Аналогичным образом, медсестринское исследование Мензис показывает, как эти внешние тревоги кодируются в самих, так сказать, «строительных блоках» организации – их структурах, практиках, технологиях, процедурах и т. д.

В то время как устоявшаяся «социальная защита» (*Menzies, 1961*) и стабильные проективные конфигурации (*Jaques, 1974*) позволяют людям продолжать работу, не отвлекаясь на тревогу, они также влекут за собой значительное снижение их возможностей. Без доступа к важным – хотя и провоцирующим беспокойство – областям своего опыта люди не могут принимать обоснованные суждения, взвешенные решения или интуитивно связывать важные рабочие вопросы.

Если бы у медсестер в исследовании Мензис были альтернативные способы справиться с тревогами, вызванными практикой ухода за больными, и тем, что это влечет за собой близкий контакт с больными и умирающими пациентами, согласно ее гипотезе, они могли бы улучшить свое чувство компетентности, качество ухода за пациентами и чувство зрелого сотрудничества.

Подразумеваемое «решение» – это рефлексия, разработка такой среды, в которой люди могут думать о своем опыте и интегрировать различные части своего опыта во всеобъемлющее понимание задачи, роли и системы. Благодаря интеграции люди могут действовать более централизованно из

депрессивной позиции, что приводит их к более полному контакту с самими собой и своими коллегами и дает им доступ к более полному спектру их способностей, хотя и с более трезвым набором ожиданий.

2. Управление организационными изменениями

Еще одно направление мысли и развития в системной психодинамической традиции – акцент на роли рефлексии в отношении организационных изменений. Истоки системной психодинамической традиции тесно переплетены с признанием, что операционная среда стала изменчивой во второй половине XX века, требуя новых способов осмысления как технических, так и социальных аспектов организационной жизни. Две работы Эмери и Триста – «Причинная текстура организационной среды» (1965) и «На пути к социальной экологии» (1973) – проиллюстрировали, как глубоко последствия дестабилизация внешней среды проникают в реальность организационной жизни и какое влияние они оказывают как на предприятие, так и на социальный и психологический опыт участников.

Также росло понимание утраты и разрыва значимых отношений, вызванных бурным социальным, экономическим и организационным контекстом, в котором оказались люди. Когда на первый план вышли психологические проблемы активной, постоянной адаптации к изменяющейся среде, смысл, создаваемый постоянными привязанностями и отношениями, оказался под постоянной угрозой, и переживание потери стало обычным явлением.

Как многие уже рассуждали, психологическое здоровье и организационная способность адаптироваться зависят от того, как справляться с этими потерями и нарушениями. Когда потерю отрицают, процесс оплакивания не может происходить эффективно и люди не могут принять новый порядок и возникающие динамические реальности.

Воздействие быстрых изменений окружающей среды может быть разрушительным, приводя к быстрому ухудшению социальных и организационных условий и, в свою очередь, к появлению примитивных защитных реакций: повышенной агрессии, враждебному расколу и отчужденному уходу. Многие из нас, кто работает в крупных корпоративных средах, видят рутинную практику таких, очень деструктивных, качеств (например, *Sievers, 2002*).

В работах Бриджера (1980, 1986), Бар Элели и Амато (2001) систематически исследуется роль рефлексии в предоставлении людям и их организациям возможности управлять переходными состояниями, которые в настоящее время являются отражением беспокойной среды современных организаций. Единственный эффективный ответ – это обзор и рефлексия или, по словам Бриджера, «предоставление людям возможности изменить то, как они думают о проблемах вокруг них, изменить свои взгляды и открыть новые возможности для действий, которые никогда не могут прийти им в голову, пока они остаются на безопасных рельсах своего привычного мышления» (2001, р. Хvi).

3. Предоставление участникам возможности создавать достаточно сложные образы организации и ее среды

Закон необходимого разнообразия Эшби (1960) исследует, почему, если внутреннее разнообразие не равно внешнему разнообразию, с которым сталкивается система, наказанием является неспособность выжить. Повышенная сложность современной организации создает серьезные проблемы для тех, кто пытается работать в ней. Например, как рассуждал Том Гилмор, количество «заинтересованных сторон», о которых нужно помнить, резко выросло. Точно так же расшатывание привычных иерархических структур в свете того, что Питер Вэйл (1982) называет «постоянной бурей» современных организаций, привело к использованию временных рабочих групп, множественных и сквозных схем подотчетности и упору на согласованные, а не делегированные полномочия.

Задача состоит в том, чтобы нарисовать новые карты, создать новые меры и заново изобрести свою организацию. Задавая вопросы, которые углубляют их: чем мы занимаемся? какова наша бизнес-модель – конкурируем ли мы за продукт или используем какой-то уникальный способ добавления стоимости? как должна выглядеть наша организация – какой она должна быть формы, какие границы, насколько вертикальная, насколько горизонтальная? какие навыки нам нужны, если мы соревнуемся за знания? как мы относимся к нашим клиентам, как к потребителям или как-то еще?

Участие в таких системах ложится на людей соответствующим бременем. Рефлексия дает возможность людям лучше понять свою организацию, более полно представляет сложные динамические силы, с которыми им приходится справляться. Внутреннее представление, или образ организационного контекста, которое игнорирует тонкое взаимодействие сложных сил, формирующих все роли, неизбежно приведет к неэффективности и конфликту.

4. Содействие организационному знанию

Хотя в этой области проводились некоторые исследования (Пава, 1986; Хиршхорн, 1990), я думаю, что системная психодинамическая традиция уделяет слишком мало внимания влиянию работы со знаниями и ее растущему преобладанию в современных организациях. Психодинамические аспекты работы со знаниями глубоки.

Работа со знаниями – это разговор, и он возникает через отношения. Говоря и слушая, работники умственного труда учатся, вводят новшества, вносят свой вклад и меняются. Ценность добавляется через совместный разговор.

Работа в этом контексте носит исключительно личный характер. Поскольку работа связана с идеями и знаниями, а не с продуктами и услугами, работа начинается с самого себя. Это сплав интуиции и опыта, полученный путем расшифровки шаблонов. В каждом решении, в каждом разговоре работники умственного труда проверяют некоторые аспекты

своего личного взгляда на мир. И каждое решение – это предсказание будущего, основанное на предположениях, перенесенных из прошлого – прошлого, которое все больше отрывается от будущего.

Работа лидеров все чаще сводится к управлению «комнатой идей», чтобы работники умственного труда рискнули довериться собственным чувствам. Предвидение системного мышления А.К. Райса и других исследователей, которые рассматривали управление как управление границами, а не людьми, находящимися в них, производит еще большее впечатление, поскольку становится яснее, что управление работой над знаниями – это создание контекста. Менеджеры не руководят работниками умственного труда, они управляют контекстом.

Там, где преобладает интеллектуальная работа, все менеджеры сталкиваются с проблемой создания пространства вдумчивого разговора, включающего разногласия, и тем, как сподвигать работников умственного труда превращаться в добровольных последователей. С одной стороны, это поднимает вопрос об управлении «комнатой идей», чтобы работники умственного труда рискнули довериться собственным чувствам. С другой стороны, это ставит задачу создания контекста, в котором люди могут учиться публично подвергаться риску в целях развития общего системного понимания, а также сотрудничать таким образом, чтобы уязвимость не была ни скрыта, ни превращена в патологию.

Социальная защита от опыта рефлексии

После классических исследований Мензиса и Жака возникло много новых моделей социальной защиты. Чтобы назвать две, Аластер Бейн (2002) недавно определил защиты «доменного уровня». Это примеры защиты, относящиеся к конкретным практикам, которые развиваются в определенных отраслях промышленности, таких как образование или здравоохранение. Другая была отмечена в более ранней статье, написанной Гилмором и Кранцем (1990), которая показывает, насколько широко распространены культурные нормы могут служить социально-защитным целям, как, например, разделение лидерства и управления.

К этим и другим моделям, которые обсуждались в литературе, я хотел бы добавить следующие защитные паттерны, с которыми я столкнулся в связи с тревогами, вызванными опытом рефлексии в современных организациях.

- *Нет времени и места для размышлений*

Убеждение, что активность и продуктивность каким-то образом тождественны, ведет к неявному обесцениванию рефлексии. Я часто вспоминаю концепцию «негативной способности» в лидерстве, которую недавно обсуждал Роберт Френч (2001).

Я считаю, что нам нужна соответствующая концепция, что-то вроде «негативного пространства», которое распознает и ценит невысказанные и неизвестные субстраты, лежащие в основе организованной деятельности.

Это своего рода силуэт, пустота, содержащая чрезвычайно важные знания об организации (см. *Armstrong, 1997*). Но это можно распознать, только если уделить время тому, чтобы увидеть, что происходит в организации и как связаны между собой тревоги людей.

Глобализация и технологическое ускорение трудовой жизни способствуют устойчивости этой защитной позиции. Особенно сильно сопротивление рефлексии, которая требует проработки, в частности во время организационных трансформаций, когда требуется дополнительное время, поскольку глубокие изменения влекут за собой проработку проблем как на депрессивном, так и на параноидном уровнях.

- *Разделение рефлексии и действия*

Часто, особенно в коммерческих предприятиях, рефлексия считается чем-то слабым («связанным с распусканием нюней») и связана с лишними (по отношению к реальной работе) аспектами работы отдела кадров. Гендерные коннотации очевидны и пагубны. Однако это также приводит к ситуации, в которой рефлексивная работа обесценивается и рассматривается, что, в свою очередь, усиливает жесткую защиту от новизны и личных последствий серьезных изменений.

- *Давление техник и технологий*

За последние 20 лет техники и технологии организационного развития получили широкое распространение. Как и в случае с моей второй вступительной историей, где результаты были переданы через компьютерную программу, часто есть защитные инвестиции в инструменты, методы организационного развития, которые затем ограждают людей от подлинного размышления или участия. Создается впечатление, что выгода исходит от использования определенных социальных технологий, а не от каких-либо размышлений и идей, которые могут возникнуть в результате их использования. По мере того как техники и технологии становятся ритуалистическими и приобретают признаки компульсивного повторения в психодинамическом смысле, они разрушают или устраняют явления, которые должны были исследовать.

- *Превращение понимания в клише*

Меня часто поражает то, как мысль нейтрализуется заменой клише о динамике социальных систем. Как и в случае с социальными технологиями организационного развития, деловая пресса популяризировала – и упростила – глубоко важные знания о психосоциальных реалиях организационной жизни. Когда эти важные идеи превращаются в клише, они становятся своего рода валютой, которая используется для предотвращения открытий и размышлений. Припевы: «О, это сопротивление переменам», «групповое мышление» или «потеря из-за изменений» – заменяют опыт.

• *Признаки необычности*

В последнее время я становлюсь все более чувствительным к тому, как я участвую в «денормализации» рефлексии, помогая создавать контексты, которые непреднамеренно «помечают» рефлексивную работу как находящуюся за пределами обычной работы. Как и в случае с кружками качества, создание специальных структур вокруг рефлексивной работы может помочь связать тревогу в достаточной степени, чтобы позволить работе происходить, но определенной ценой. Когда рефлексивная работа определяется как «необычная», я думаю, что мы участвуем в помощи организациям в сохранении сегментированных и в некоторой степени нейтрализованных рефлексивных знаний.

На мой взгляд, задача рефлексии состоит в том, чтобы интегрировать ее в обычную работу – то есть сделать ее авторизованной частью обычной работы. Два примера того, что с системной точки зрения считается «маркером контекста»: еда и планирование рефлексии вне естественных ритмов рабочих встреч.

Метафора и рефлексия

В конечном счете я считаю, что любая рефлексивная работа включает создание и развитие метафоры: развитие внутренних образов организации, ее задач и заинтересованных сторон, наших ролей и возникающих экологических сил. Основы системного психодинамического мышления указывают на представление о том, что повышенная компетентность и жизнеспособность лежат в тех метафорах, которые контекстуализируют опыт, в отличие от метафор, исключающих связь опыта с опытом других и обеспечивающих возможности увидеть контекстуальные корни опыта в роли. Из метафор, которые позволяют контекстуализировать опыт, возникает потенциал для согласованного понимания задачи, цели и роли, которые Шапиро и Карр (1991) обсуждают в своей трактовке дилемм обретения значимого авторитета в сегодняшних условиях.

Дело о медицинских услугах

Я хотел бы предложить описание недавнего опыта работы со службой здравоохранения, который открыл мне кое-что о рефлексии и ее месте в жизни организации. Эта служба пропитана традициями рефлексивной практики, и ее исполнительный директор, которого я назову Марком, был глубоко привержен исследованию влияния бессознательной и неявной социальной динамики на функционирование сервиса. Организация предоставляет медицинское обслуживание, услуги для людей с ограниченными возможностями, психологическое консультирование и другие сопутствующие услуги крупному университету.

Я консультировал эту службу и Марка почти шесть лет, и со временем мы разработали особый подход к интеграции ретритов в их годовой цикл

встреч. Они проходили – один в январе, другой в июле – каждый год. Каждый ретрит длился три дня и пытался объединить в себе планирование и анализ текущих операций с возможностями для размышлений о динамике команд, о работе службы здравоохранения в целом и о том, как решаются возникающие проблемы в университете и в более широкой среде, влияющей на службу.

В прошлом году, однако, Марк почувствовал, что ему нужно отменить январское выездное мероприятие, потому что было две вакансии, которые должны были быть закрыты на ключевых должностях в управленческой команде. Марк был недоволен тем, что пропустил ретрит, но время приема новых сотрудников в сочетании с ритмом учебного года делало это неразумным.

Мы решили провести эксперимент – созвать то, что мы назвали «мини-ретритом». План состоял в том, чтобы посвятить этой рефлексивной деятельности 30 минут еженедельных собраний управленческой команды в течение восьми недель. В течение первых 15 минут один человек в команде обсуждал, какие из его приоритетов, по его мнению, продвигаются вперед, в которых прогресс был меньше всего и каков их главный «скрытый» приоритет – приоритет, который возложил на себя менеджер из-за непредвиденных событий. Вторые 15 минут были посвящены рассмотрению инцидента, произошедшего в течение недели, результат которого был либо неожиданным, либо разочаровывающим. Опять же, каждому человеку в команде было поручено предложить рассмотреть один из этих эпизодов, над которым команда работала во второй 15-минутный период.

Именно эту вторую часть мини-ретрита я хочу здесь рассмотреть. Мы волновались, что не будет достаточно времени для содержательного разговора, но решили продолжить эксперимент. Мы выбирали последовательность, чередуя людей с большим и меньшим стажем работы в системе здравоохранения.

Краткие истории разворачивались следующим образом.

1. Директор по планированию рассказала о том, как она была расстроена и удивлена во время подготовки к предстоящей забастовке. Все считали очевидным, что ее функция не была «критической деятельностью», требующей освещения. Хотя на первый взгляд это было очевидно: она боролась с опытом маргинализации и девальвации.

2. Новый медицинский директор говорил о своем чувстве изоляции – он часто не работает с другими членами команды в течение недели, кроме операционного директора, который отвечает за функции поддержки. Он упомянул, что его офис находится рядом с «мусоропроводом».

3. Новый директор по санитарному просвещению и информационно-пропагандистской работе рассказала о встрече на неделе, на которой ее сотрудники выразили обеспокоенность своим «чувством маргинальности», заявив, что, по их мнению, работники в сфере первичной медико-санитарной помощи (врачи, медсестры и связанный с ними персонал) даже не знают, что они делают. Она была поражена интенсивностью чувства, которое они выражали по поводу своей легитимности.

4. Директор службы поддержки людей с ограниченными возможностями рассказала о взаимодействии, в результате которого она почувствовала себя ущемленной и обиженной.

5. Директор психологической службы выразил свое удивление по поводу комментария, сделанного другим, новым директором группы. Когда он спросил, как, по ее мнению, прошла недавняя программа, она ответила, что это «пустая трата времени». Он был поражен откровенной критикой, и это заставило его задуматься о своей искренности и готовности открыто решать проблемы.

6. Операционный директор рассказала о провалившемся делегировании. Она попросила одного из своих помощников решить проблему, а он сделал так, что ей было неудобно.

7. В заключение Марк, исполнительный директор, рассказал о своем стыде и беспокойстве по поводу того, что в течение недели он обнаружил большое несоответствие в бюджете.

В каждом случае группа пыталась понять системный смысл представленного рассказа с разной степенью комфорта и понимания. Что было шокирующим, когда мы проанализировали этот опыт, так это выявленная закономерность. Неосознанно последовательность была разделена по возрастным группам – первые четыре были моложе, а последние три – старше. Постоянной темой первой подгруппы была маргинализация, виктимизация и девальвация. Вторая группа тематически выразила проблемы неудач и выявления некомпетентности. С динамической точки зрения параноидно-шизоидная динамика сдерживалась первой группой, депрессивные темы – второй.

Приближение к этой рефлексивной работе команды и сервиса «в реальном времени» придало ей иное качество. Плавное колебание между мыслительной работой предприятия и размышлениями о нем – это, на мой взгляд, идеал, которого я иногда достигаю, но редко, и он помогает организациям-клиентам в достижении целей. Обычно рефлексивная работа находится в некотором роде «на расстоянии вытянутой руки» от обычной, продолжающейся работы организации, которую я все чаще считаю защитной по своей природе. Хотя это может быть полезным, она также имеет тенденцию укреплять тонкое и, я считаю, разрушительное представление о том, что рефлексия не является частью обычной рабочей жизни.

Опыт службы здравоохранения, пусть даже случайно, был напоминанием о важности постоянного тестирования границы между рефлексией и текущей деятельностью, а также о ценности попыток увеличить их интеграцию и взаимную проницаемость. Образ, с которым я столкнулся, – это «поэтический момент», интегрированный в текущую работу.

Лидерство как авторитетное любопытство

Один вопрос, который ставит на передний план эта дискуссия, касается роли лидерства в развитии рефлексивных практик. Метафоры, которые трансформируют и расширяют наше понимание, – это те, которые

содержат потенциал для новизны, неожиданности и открытий. Те, что фиксированы, однозначны и неизменны, характерны для конкретных параноидно-шизоидных паттернов организационной жизни и неизбежно разрушают связи и мышление. Я считаю, что организации, наиболее травмированные воздействием постоянных гипертурбулентных изменений, – это те, которые меньше всего способны разрешить такое рефлексивное пространство, которое позволило бы появиться трансформирующей метафоре. Те, которые жестко замещают одну область другой без возможности двусмысленности или новизны, исключают обучение.

В этом ключе лидерство касается утверждения любопытства и использования ресурсов – времени и пространства – для достижения этой цели. Базовое допущение противоположно любопытству – это защитная уверенность, относящаяся к состояниям базовых допущений, которые существуют вне времени и контекста. Хотя эмоциональность, связанная с уверенностью, необходима при некоторых условиях, она вредна для рефлексивной практики и усилий по развитию взаимно уточненного понимания задачи, организации и контекста.

Размышления о социоаналитических методах

Одно из разочарований в моем профессиональном развитии – это признание того, что честность и открытость в отношении самих себя не является обязательным условием финансового успеха, хотя это все же кажется более необходимым в системах, которые, так сказать, «обрабатывают» людей.

Тем не менее я думаю, что данные подтверждают идею о том, что рефлексивные практики дают возможность, создают существенные адаптивные возможности для организаций и оказывают большое влияние на психическое истощение или удовлетворение их членов.

Все системы в какой-то степени управляются членством в концептуальной системе – системе, которая имеет тенденцию оставаться непрозрачной по глубине в силу того факта, что она предоставляет инструменты, правила и методы, с помощью которых должна быть исследована сама система. Рефлексивное пространство создает возможность для нового мышления, обогащения внутреннего представления о системе, в которой функционируют люди, и более четкого понимания факторов, которые формируют и влияют на их идентификацию на работе.

Однако рефлексия об опыте вызывает беспокойство, которое, в свою очередь, укрепляет системы социальной защиты. Поощрение и поддержка рефлексивной практики – важный вклад, который могут сделать лидеры. С моей точки зрения, задача состоит в том, чтобы создать жизнеспособные пространства, в которых может происходить рефлексия, и найти способы санкционировать рефлексивную практику, чтобы ее можно было рассматривать и воспринимать как обычную часть рабочей жизни.

Социоаналитическая рефлексия обещает превратить тревогу в знания и осмысленные действия; она дает возможность использовать интуитивный субстрат опыта и связать его с целенаправленным организационным

поведением. Обеспечение контекста, в котором люди могут «поднять якорь» и двигаться в правильном направлении, в отличие от истории, представленной в этой статье, является одной из самых больших проблем для лидерства сегодня. Многие из знакомых структур и практик, которые исторически контейнировали тревогу, больше нежизнеспособны в сегодняшнем нестабильном и беспокойном организационном мире. Однако способность рефлексировать и освещать тени, содержащиеся проблески будущего, остается инструментом с огромным потенциалом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Amado G. and Ambrose A.* (2001) *The Transitional Approach to Change* London: Karnac.
2. *Armstrong D.* (1997) *The Institution in the Mind* London: Free Associations, Vol. 7, No. 1.
3. *Bain A.* (2002) *Defenses Against Learning from Experience*. Unpublished manuscript.
4. *Bion W.* (1961) *Experiences in Groups* New York: Basic Books.
5. *Bridger H.* (1980) The kinds of organizational development required for working at the level of the whole organization considered as an open system. In: K. Trebesch (ed.), *Organizational Development in Europe*, Vol. 1A: Concepts. Berne: Paul Haupt Verlag.
6. *Bridger H.* (1987) To Explore the Unconscious dynamics of Transition as it affects the Interdependence of Individual, Group and Organizational Aims in Paradigm Change. Unpublished paper presented at the ISPSO symposium on Integrating Unconscious Life in Organizations: Psychoanalytic Issues in Organizational Research and Consultation. Montreal.
7. *Emery F. & Trist E.* (1965) The causal texture of organizational environments *Human Relations*, 18: 21–31.
8. *Emery F. E. & Trist E.* (1973) *Towards a Social Ecology* London: Tavistock.
9. *French R.* (2001) Negative Capability: managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5): 480–92.
10. *Geertz C.* (1973) *The interpretation of cultures* New York: Basic Books.
11. *Gilmore T. & Krantz J.* (1990) The Splitting of Leadership and Management as a Social Defense. *Human Relations*. Vol. 43. No. 2. P. 183–204.
12. *Hirschhorn L.* (1988) *The workplace within Psychodynamics of organizational life* Cambridge, MA: MIT Press.
13. *Hirschhorn L.* (1990) Leaders and followers in a postindustrial age *Journal of Applied Behavioral Science*, 26, 529–542.
14. *Jaques E.* (1974) Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety. In *Analysis of Groups*, edited by G.S. Gibbard, J.J. Hartmann, and R.D. Mann. San Francisco: Jossey-Bass.
15. *Jaques E.* (1951) *The Changing Culture of a Factory* London: Tavistock.
16. *Kahn W.* (2004) Facilitating and Undermining Organizational Change: A Case Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40. No. 1, March, p. 7–30.

17. *Menzies I.* (1961) The Functioning of Social Systems as a Defense Against Anxiety. *Human Relations* 13, p. 95–121.
18. *Pava Cal.* (1986) Redesigning sociotechnical systems Design: concepts and methods for the 1990's *Journal of Applied Behavioral Science*, 22 (3).
19. *Shapiro E. & Carr W.* (1991) Lost in familiar places. New Haven, CT: Yale University press.
20. *Vaill P.* (1982) The purposing of high-performing systems *Organizational dynamics* (Autumn): 23–39.
21. *Winnicott D.W.* (1965) The maturational processes and the facilitating environment New York: International Universities Press.

Work Culture Analysis & Reflective Space *

James Krantz

*(Translated from English: A. Gudkova,
scientific editor: E. Shapovalova)*

James Krantz is an organizational consultant and researcher from New York City where he is the Managing Principal of Worklab, a firm that concentrates on strategy implementation and senior team development. Worklab draws on psychoanalysis and systems thinking to address organizational challenges from an integrated psychological and technical perspective. Jim earned a B.A. in Philosophy and Economics from Wesleyan University and a Ph.D. in Systems Sciences from the Wharton School. He has served on the faculties of Yale and Wharton, and has taught at numerous universities including Columbia, Harvard, INSEAD, the Universidad de Chile. Jim is a Distinguished Member and past president of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), a Fellow of the A.K. Rice Institute, and former Director of the Center for Socio-Analytic Studies at IPTAR. He serves on the editorial boards of the Journal of Applied Behavioral Science, Organisational and Social Dynamics, and Socio-Analysis. Jim's writing has focused on the impact of emerging social trends on management, issues of leadership in contemporary organizations, and on the socio-psychological challenges posed by new forms of organization.

Reflection is the goal that underlies all socioanalytic methods, and the various social technologies that comprise socioanalytic method are ultimately aimed at reflective practice. The article explores what reflective practice means from a socioanalytic viewpoint, emphasising both the importance of reflection in today's organisations as well as the considerable barriers to incorporating it in ongoing work life.

Keywords: work culture, organizational culture analysis, socioanalysis, systems-psychodynamic approach, reflective space.

* Long, S. (ed) *Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems*. London: Karnac, 2013. P. 23–46