

# ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

---

---

## БЕССОЗНАТЕЛЬНАЯ ДИНАМИКА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

---

---

**Современные методологии диагностики  
и воздействия на бессознательную  
динамику в организациях: исследование  
дизайна методологии, парадигмы  
консультанта и ценности для организации\***

*Роуз Мерски*

*(Пер. с англ.: Ирина Сорокина,  
Наталья Сергованцева)*

*Роуз Мерски – почетный профессор магистерской программы «Психоанализ и бизнес-консультирование» НИУ ВШЭ, член и паст-президент и первая женщина-президент ISPSO (Международного общества психоаналитических исследований организаций, [ispsso.org](http://ispsso.org)), психодинамический организационный консультант, коуч, супервизор и ментор с более чем 30-летним опытом работы, автор метода «социальный рисунок сновидений» (Social Dream-Drawing).*

*«Анализ организационной роли», «социальная матрица сновидений», «социальная фотоматрица» и «социальный рисунок сновидения» представляют собой четыре примера из растущего числа методик, которые разрабатываются и используются в международной практике. В то время как они используются по-разному в различных контекстах, все методики направлены на получение доступа к групповому бессознательному мышлению той или иной группы, связанному с конкретной организацией или социальной проблемой либо заданной темой. Эта совокупность методик использует третий объект, созданный участниками, такой как рисунок, сновидение или фотография.*

*В этой статье я представляю три концептуальных подхода.*

*1. Ключевые общие идеи в разработке этих методологий и роли тех, кто*

---

\* Статья опубликована в журнале: Organisational & Social Dynamics 12(1) 19–43 (2012).

*является ведущим или модератором метода. Мой главный вопрос: каковы необходимые и адекватные элементы дизайна, каковы возможности по фасилитации организационного развития тех методов, которые стремятся раскрыть и осмыслить бессознательные процессы в организациях?*

*2. Теоретическое обоснование фундаментальной ценности этих методологий для организаций.*

*3. Предлагается новая парадигма роли консультанта в привнесении этих методологий в работу с организациями.*

*Для того чтобы познакомить читателя с методологиями, сначала я кратко опишу четыре из них и приведу примеры их использования в системе. Далее будут описаны теоретические основы моих предложений по структурированию и ведению работы с организациями в серии схем. Я думаю, что эти методологии могут действительно помочь организациям.*

*Ключевые слова: ассоциативное бессознательное, анализ организационной роли, социальная матрица сновидений, социальная фотоматрица, социальный рисунок сновидения, неосмысленное знание, Бион, мышление, организационное консультирование, контейнирование, свободные ассоциации, амплификации.*

*«Когда неосмысленное знание всплывает в организации, оно всегда вносит изменения в ее жизнь и работу, потому что его невозможно больше отрицать. Это то, что все знают, но о чем никто никогда еще не думал и что никто еще не сформулировал».*  
(Lawrence, n.d., p. 4)

*«...Так что мысли должны быть проработаны, для того чтобы сделать их доступными для перевода в действие».*  
(Bion, 1988, p. 184)

## Введение

«Анализ организационной роли», «социальная матрица сновидений», «социальная фотоматрица» и «социальный рисунок сновидений» представляют собой четыре примера растущего числа методик, которые разрабатываются и используются в международной практике.

В то время как они используются по-разному в различных контекстах, все методики направлены на получение доступа к групповому бессознательному мышлению той или иной группы, связанному с конкретной организацией или социальной проблемой либо заданной темой. Эта совокупность методик использует третий объект, созданный участниками, такой как рисунок, сновидение или фотография.

В этой статье я представляю три концептуальных подхода.

1. Ключевые общие идеи в разработке этих методологий и роли тех, кто является ведущим или модератором метода. Мой главный вопрос: каковы необходимые и адекватные элементы дизайна, каковы возможности по фасилитации организационного развития тех методов, которые стремятся раскрыть и осмыслить бессознательные процессы в организациях?

2. Теоретическое обоснование фундаментальной ценности этих методологий для организаций.

3. Предлагается новая парадигма роли консультанта в привнесении этих методологий в работу с организациями.

Эта статья имеет две отправные точки. При разработке моей собственной методики «социальный рисунок сновидений» я поняла, насколько существенным аспектом является для участника привнесение в группу чего-то генерируемого его собственным бессознательным, например «рисунок его сновидения». То, что делает участник, – принимает риск раскрытия своего бессознательного «содержания» группе. Каковы элементы конструкции, которые сделали бы этот акт проще? Что будет характеризовать границы между частным и общественным измерением?

Вторым основным катализатором для написания этой статьи служит мой опыт работы в данных и других похожих методиках. Такие технические вопросы, как: какая тема является наиболее продуктивной, каким образом лучше всего осуществлять запись, каковы роли ведущего в процессе – должны быть продуманы для каждой интервенции.

Каждый опыт моего применения методов углубил мои представления о том, как они должны быть структурированы и проведены. В результате я, естественно, начала думать, в более широком смысле, о том, что может быть концептуализировано в этом общем наборе методик.

Для того чтобы познакомить читателя с методологиями, сначала я кратко опишу четыре из них и приведу примеры их использования в системе. Далее будут описаны теоретические основы моих предложений по структурированию и ведению работы с организациями в серии схем. В завершение я дам описание того, в чем эти методики могут быть полезны для организаций.

### **Описываемые методики**

Эти методики развивались в течение определенного периода времени в созвучии друг с другом. Существует общий набор элементов, которые все эти методики включают. В первую очередь это свободное ассоциирование и рефлексивное пространство. Все они используют то, что я называю третьими объектами (например, рисунки, сновидения, фотографии), которые привнесены в работу или созданы в начале работы участниками.

Можно было бы сказать, что центральной предпосылкой этих методик является то, что существуют бессознательные процессы, происходящие в организациях, которые, с одной стороны, оказывают сильное влияние на деятельность и эффективность организации и – с другой, находятся вне осознания руководства организации. Эти процессы могут включать в себя события из истории основания и развития организации, изменения на внешнем рынке, которые делают организацию неэффективной, проблемы отсутствия ясности во власти (кто действительно принимает решения?) и в распределении полномочий, вопросы неразрешенной напряженности вокруг процессов преемственности или слияния.

Профессиональные группы в различных организациях также не лишены проблемных вопросов в их профессиональной жизни в силу того, что не осознаются. Это, к примеру, напряжение в отношениях между студентами-докторантами и их экзаменаторами, опыт отчуждения бакалавров и сложных профессиональных переходов в независимых консалтинговых практиках.

В обоих случаях – как в работе с организациями, так и с профессиональными группами – могут быть применены эти методики. В настоящее время существуют по крайней мере семь методик, которые было бы целесообразно включить в данное исследование. К ним относятся: анализ организационной роли (*Newton, Long and Sievers, 2006; Sievers and Beumer, 2006*), социальная матрица сновидений (*Lawrence, 1991, 1998a, 1998b, 1999a, 2000, 2001, 2003, 2005*), социальные фотоматрицы (*Sievers, 2007, 2008, 2009*), организационное наблюдение (*Hinshelwood and Skogstad, 2000*), ролевая биография (*Long, 2006*), организационные расстановки (*Hellinger, Weber and Beaumont, 1998; Weber, 2000*) и моя собственная – развивающаяся методика «социальный рисунок сновидения» (*Mersky, 2008*).

В этой статье я буду уделять особое внимание анализу организационной роли (ORA), социальной матрице сновидений (SD), социальной фотоматрице (SPM) и социальному рисунку сновидений (SDD).

### *Анализ организационной роли*

Анализ организационной роли (ORA) можно рассматривать как первую из этих методик. Первоначально метод был разработан Ирвином Борвиком (*Borwick, 2006*) в 1970-е годы в ходе его работы в компании Shell и получил свое развитие в вышедшей вскоре после этого хорошо известной статье Брюса Рида (*Reed, 1976; cf. Reed and Bazalgette, 2006*) и, совсем недавно, в книге «Глубинный коучинг: метод анализа организационной роли» («*Coaching in Depth: The Organisational Role Analysis Approach*», *Newton, Long and Sievers, 2006*). Этот подход основан на идее о том, что роль является тем, что связывает индивида с системой, и то, как индивид «берет» на себя роль, зависит, сознательно и бессознательно, как от личной, так и от организационной части системы.

Одним из способов использования этой методики является предложение каждому участнику сделать рисунок, используя общую схему, как показано на рисунке 1. После того как схема размещена на большом листе бумаги, участников просят нарисовать элементы своей личной жизни, влияющие на их роль, в левом круге, и элементы из их организационной жизни в правом круге. В середине их просят нарисовать свою роль. Участникам предлагается свободно рисовать и даже менять контуры схемы в соответствии с их собственным представлением. Участников просят не использовать слова.

Содержание рисунков, выбранные цвета, стиль и даже способ презентации рисунка группе становятся так называемым «материалом» для работы в группе.



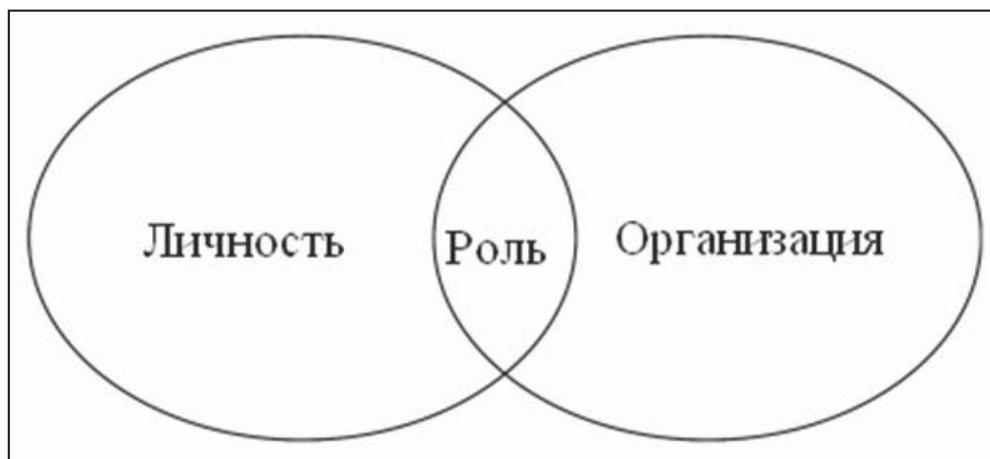


Рис. 1. Схема анализа организационной роли

Группа работает с каждым рисунком в течение приблизительно одного часа. После того как рисунок представлен, члены группы предлагают ассоциации к нему, в то время как автор остается в стороне. После того как автор возвращается к группе и дает свою обратную связь на услышанное, группа размышляет о состоявшемся опыте в процессе рефлексивного диалога.

Следующий рисунок (рис. 2) был сделан преподавателем университета и квалифицированным тренером из Нидерландов и является хорошим примером творческого потенциала, присущего этим заданиям.

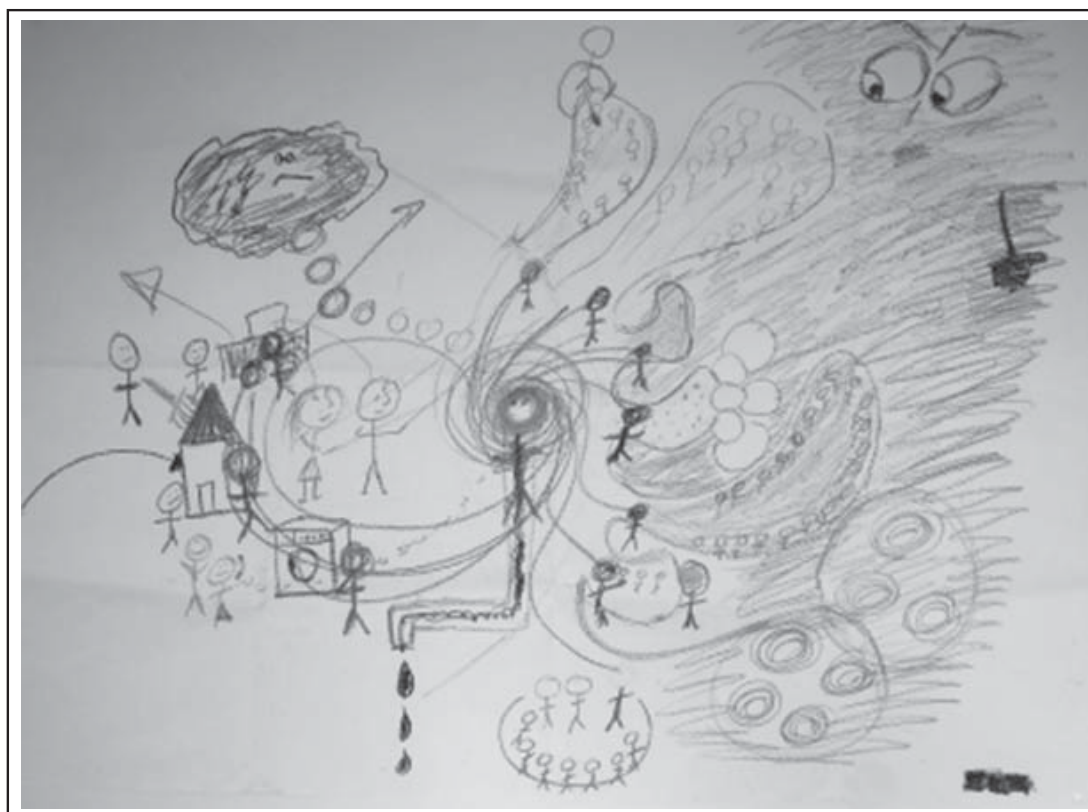


Рис. 2. Рисунок из семинара по анализу организационной роли

Групповые ассоциации к паре смотрящих глаз в правом верхнем углу рисунка привели автора к пониманию того, что, когда его курсы и тренинги проходят хорошо, он не получает обратной связи. Но когда он неуспешен, его начальство всегда выражает себя весьма критично. После дальнейших размышлений он понял, что эта пара глаз также представляет политику государства, что университеты должны четко дифференцировать себя от колледжей, которые фокусируются больше на обучении навыкам, чем на исследованиях и науке. Это помогло понять, как системная проблема влияла на поведение его руководителей, что, в свою очередь, влияло на то, как они реагировали на его работу. Примерно через шесть месяцев после того, как он прошел этот семинар, он решил покинуть университет, чтобы начать частную практику.

### *Социальная матрица сновидений*

Методика социальной матрицы сновидений (SD), разработанная Гордоном Лоуренсом в Тавистокском институте (*Lawrence, 1998*), основана на идее о том, что сновидения имеют социальное значение и относятся не только к индивиду. В этом состоит отличие от психоаналитической концепции, которая предполагает, что сновидения являются продуктом психики человека, который должен быть исследован в психоаналитическом процессе.

В этой методологии сновидения отдельных участников выступают третьими объектами. Участникам предлагается поделиться недавними сновидениями и предложить свободные ассоциации и амплификации к предлагаемым в ходе матрицы сновидениям. Свободные ассоциации происходят из психоанализа, и это то, что приходит на ум, например более ранний опыт, связанный с содержанием конкретного сюжета сна, например аварии или экзамена. Очень часто ассоциации – это недавние сновидения. Амплификацией являются те социокультурные и политические элементы, которые приходят на ум, такие как текущие события, музыка, литература и кино. Например, на ежегодном собрании Международного общества по психоаналитическому изучению организаций (ISPSO) в Дании в 2010 году были ассоциации к недавней выставке в галерее Тейт в Лондоне.

Лоуренс называет своеобразный «контейнер», в котором участники делятся сновидениями и ассоциациями к ним, «матрицей». Вместо того чтобы стимулировать групповой процесс, который имеет тенденцию к формированию консенсуса и принятию решений, Лоуренс организует пространство таким образом, чтобы участники не имели прямого зрительного контакта друг с другом и предположительно были более открыты для свободных ассоциаций. Ведущий фасилитирует процесс в матрице. После матрицы, ассоциаций, как правило, сидя в другой комнате или обстановке, участники осмысливают свой опыт.

В 2010 году в ходе социальной матрицы сновидений на конференции с участием многих аспирантов, их руководителей и их экзаменаторов одна участница-аспирантка представила такой фрагмент сновидения:

«Прошлой ночью у меня был сон, я была перед диссертационной комиссией, которая мне предстоит, и они говорили, что я была такой хорошей ученицей и сделала все, что они говорили мне, и они сказали, что они позволяют мне увидеть это сновидение, и они дают мне доктора наук... а затем это закончилось...».

Результатом размышлений позже об этом сне стала мощная динамика в группе, которая проявлялась в ходе конференции при взаимодействии между нынешними студентами и их экзаменаторами, как в официальных мероприятиях, так и в кулуарах. Сновидица поняла, что была охвачена переживаниями, что она как бы предает себя в попытке угодить своим руководителям по диссертации. Тема угождения и предательства в процессе докторантуры стала центральным инсайтом в группе.

### *Социальная фотоматрица*

Представление о том, что фотографии организации могут служить материалом для свободного ассоциирования и амплификации, было высказано Буркардом Сиверсом (*Sievers, 2007*) и стало использоваться в развитии социальной фотоматрицы (SPM) начиная с 2004 года. Участникам предлагается сделать фотографии их организации или фотографии к заранее заданной теме (например, «переходное пространство», «руководящая роль женщин» или «иммиграция»). Фотографии участников сохраняются в архив анонимно, так что автор не может быть идентифицирован. Участники (в том числе «ведущие») предлагают ассоциации и амплификации к фотографиям. Матрица обычно занимает один час, в течение которого бывает показано приблизительно от шести до восьми фотографий.

Рефлексивная сессия следует после перерыва, как правило, в малой группе. Ее задача состоит в том, чтобы осмыслить опыт матрицы и связать с заданной темой. Сиверс впервые применил эту методику со своими студентами в Университете Вупперталя (Германия). Фото ниже (рис. 3) весьма схоже с другими фотографиями, сделанными его учениками, своей атмосферой обезличенности, архитектурности и холода.

Во время сессий рефлексии студенты поняли, что они сделали очень мало фотографий людей и не сделали ни одной фотографии профессоров или членов профессионального персонала.

Это привело к ассоциациям о том, что между студентами и преподавателями отсутствует связь. Студенты стали осознавать свой собственный вклад в этот замкнутый круг презрения. По их мнению, преподаватели, как им казалось, не относились серьезно к своим преподавательским обязанностям, и студенты стали вести себя пренебрежительно по отношению к ним, тем самым способствуя потере связи.

### *Социальный рисунок сновидений*

Будучи «плодовитым» сновидцем, который часто делает наброски своих собственных сновидений, я очень заинтересовалась идеей использования рисунков сновидения в организационном контексте. В 2003 году



Рис. 3. Фото из социальной фотоматрицы  
в университете

я начала работать над этой идеей с коллегами в Нидерландах (Mersky, 2008). Я предложила эксперимент под названием «социальный рисунок сновидения» (SDD), и участники принесли рисунки своих сновидений на тему «Чем я рискую в своей работе» и начали работу ассоциирования и амплификации.

Изображение на рисунке 4 было сделано шестидесятилетним организационным консультантом. Анализ рисунка позволил предположить, что автор сортирует свой прошлый профессиональный опыт и пытается решить, что сохранить и что отбросить.

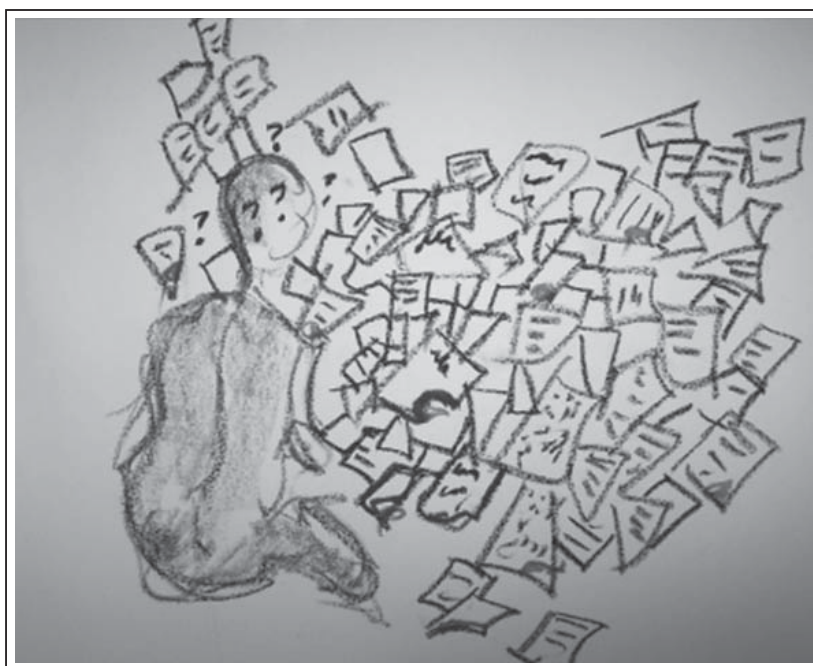


Рис. 4. Рисунок сновидения на секции  
социального рисунка сновидений



Ассоциации с эскизами коллег в аналогичных профессиональных дилеммах кристаллизовались для него в то, что было до сих пор в подавляющем большинстве случаев трудно понять – что для того, чтобы двигаться дальше профессионально, он должен отбросить элементы своей прошлой профессиональной идентичности.

### Концептуальная основа

Теперь после краткого описания этих четырех методик я сформулирую теоретические основы для моего анализа структуры и принципа фасилитации этих методов. Я смотрю на эти методики, используя две точки зрения: социоанализ и социально-техническую теорию.

Социоанализ (*Bain, 1999*) основан на принципах и концепциях психоанализа применительно к организациям и обществу. Все описанные методики направлены на исследование бессознательного и подразумевают работу с группами или другими социальными системами, а не работу «коуч – клиент» в паре. Три ключевыми концепциями с моей точки зрения являются:

1. Свободные ассоциации. В то время как традиционный психоанализ использует метод свободных ассоциаций в качестве средства, чтобы помочь конкретному пациенту выявить подавленные бессознательные конфликты, использование свободных ассоциаций в данных методиках базируется на концепции ассоциативного бессознательного группы или системы.

2. Концепция Кристофера Болласа (*Bollas, 1987*) «неосмысленное знание» определяется Лоуренсом (*Lawrence, 1999b*) как «нечто, что известно на каком-то уровне, но что еще никогда не было помыслено и облечено в слова, а потому недоступно для дальнейшего мышления».

3. Контейнирование: «контейнирование» и «контейнер» – ключевые понятия, которые описывают способность любого объекта удерживать внутри себя части, которые вызывают тревогу (*Nutkevitch, 1998*). Эти методики не предназначены для обеспечения ухода, отрешенности; мы хотим, наоборот, обеспечить участие. Поскольку все они имеют дело с бесконечным (бессознательным), мы никогда с уверенностью не можем знать, что возникнет в процессе. Поэтому важно, чтобы сессия (которая часто включает в себя непривычный опыт для участников) переживалась как безопасное и достаточно контейнирующее пространство. В этом и состоит роль ведущего. Мы хотим, чтобы участники имели возможность регрессировать в достаточной мере для ассоциирования, но и оставались в состоянии следовать за заданием, темой.

С социально-технической точки зрения считается, что существует взаимозависимость между социальными и техническими компонентами организаций. Технические компоненты, которые наиболее значимы, – роль, первичная задача, организационная структура и границы.

Первоначально разработанная в Тавистокском институте в 1960-е годы (*Tristand Murray, 1993*), социотехническая концепция была адаптирована к исследованию таких вопросов, как дизайн рабочего места, обогащение

труда, а также совершенствование процессов (*Emery, 1993; Tristand Bamforth, 1993*), и поэтому в некотором смысле социоаналитические мыслители потеряли к ней интерес. Социотехнические исследователи в их взглядах на социальный аспект организаций очень твердо привержены психоаналитическому мышлению, в частности работам Биона и Кляйн. Некоторые из них (*Miller and Rice, 1967*) основали направление исследования групповых отношений через опыт пребывания в группе (конференции по групповым отношениям).

Установление четких временных и целевых границ имеет важное значение при ведении этих методик, чтобы участники видели ведущего как четкого, ответственного и компетентного. Можно сказать, что существует прямая связь между тем, насколько участники матрицы ощущают себя в безопасности, чтобы регрессировать в ходе ассоциаций, и тем, что участники воспринимают ведущего как четкого и компетентного в своей роли.

### Методологическая модель

Ниже приводится ряд схем, предлагающих шаблон для ведения вышеописанных методологий с использованием третьего объекта. В конце приводится схема, описывающая «ключевые задачи ведущих» и «опыт участников».

Первый простой рисунок (см. рис. 5) показывает, что фактическое мероприятие само по себе (указано пунктирными линиями) встроено в более широкий контекст (система в целом). Уполномоченный орган организации принимает решение о проведении такого мероприятия, определяет, кого они хотят привлечь, и направляет соответствующее приглашение. После принятия приглашения разрабатываются контракты. Ведущие разрабатывают описание семинара/мероприятия, которые должны быть прорекламированы спонсорской организацией, осуществляющей непрерывное управление процессами маркетинга, подачи заявок и регистрации. В определенный момент мероприятие наполняется достаточным образом для его проведения или отменяется. После подтверждения мероприятия ведущие зачастую направляют письмо непосредственно участникам, в котором более подробно указываются цели семинара или содержание задания по созданию того, что необходимо взять с собой на мероприятие (например, рисунка сновидения или фотографии). Это первая прямая связь между ними.

Эти мероприятия могут проводиться как отдельные семинары либо в рамках профессиональных конференций, программ обучения. Иногда они включаются в программу конференции групповых отношений. Они также могут проводиться в рамках организационной диагностики или интервенции, когда в них видят пользу для изучения ключевых вопросов, которые ранее являлись проблемными, или для достижения глубокого понимания существующей динамики.

Отношения между спонсорскими организациями и руководителями мероприятия имеют критическое значение для его успеха (обратитесь, например, к исследованию Шер «о связанности отношений в группе со

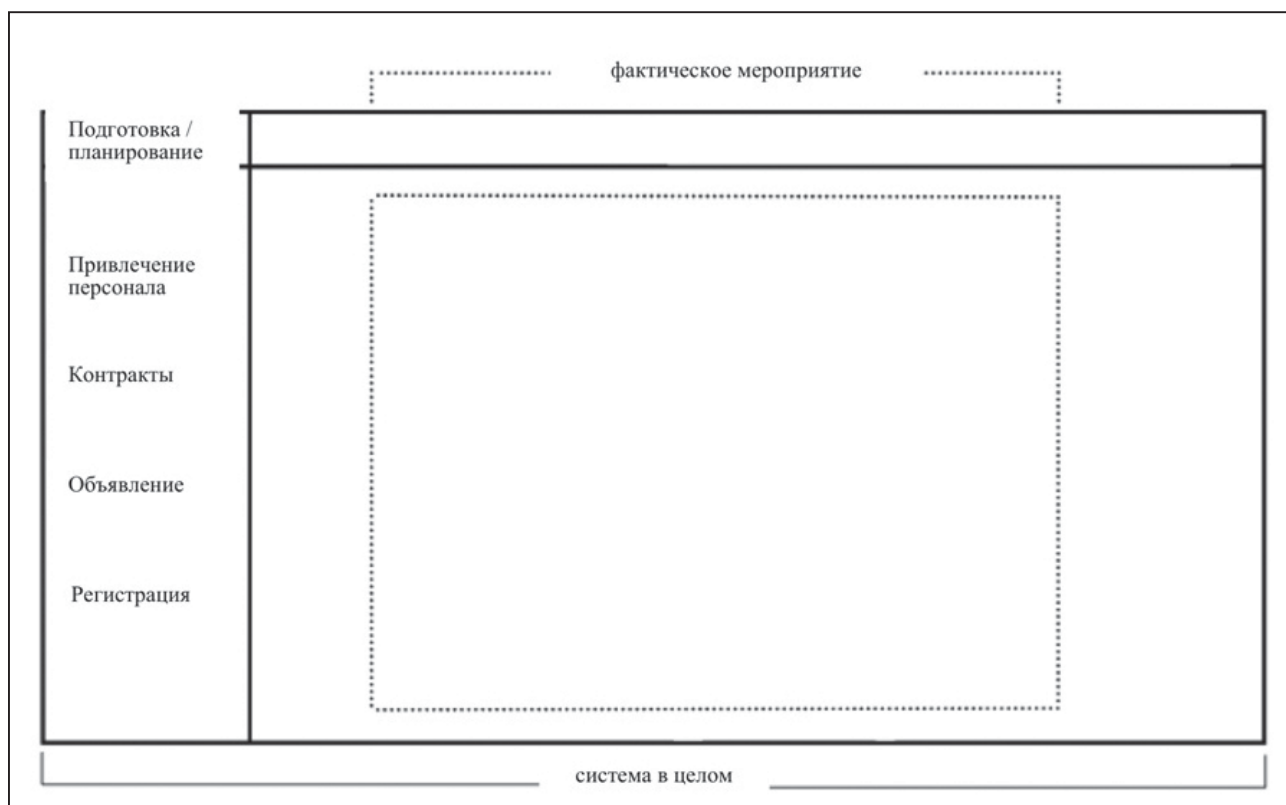


Рис. 5. Этап 1: Подготовка/планирование

спонсорской организацией», 2009 год, с. 152). В некотором смысле спонсор должен предоставить ведущим достаточные права, чтобы они могли выполнить свою работу с использованием эффективных социотехнических механизмов. С другой стороны, ведущие семинара должны реализовать свою руководящую роль так, чтобы достаточным образом интегрировать пожелания и потребности организации-спонсора такого мероприятия. Согласно формулировке, данной Миллером и Райсом (*Miller, Rice, 1967*), «...руководство... требуется для того, чтобы соотнести то, что внутри группы, с окружающей средой; другими словами, руководство группой, так же как и руководство индивидом, является функцией границы, управляющей взаимодействиями между внутренним и внешним» (там же, с. 20). Эти взаимодействия должны обладать таким качеством, как «последовательность» (там же, с. 21).

Как правило, ключевые отношения между одним из ведущих и кем-то из организации формируются вокруг различных задач, связанных с организацией мероприятия. Зачастую от таких отношений зависит и успех мероприятия в целом.

Ответственность при организации такого мероприятия несут все задействованные лица. Спонсоры должны предельно ясно выражаться в процессе коммуникации и при принятии на себя роли по поддержке ведущих и участников. Контракты, временные рамки и любые прочие элементы должны быть предельно ясными.

За исключением анализа организационной роли (который фокусируется на определенной ролевой ситуации участника), эти методологии, как

правило, имеют темы. Когда такие мероприятия проводятся совместно с конференциями в рамках программ профессионального роста, такая тема может относиться к общей теме конференции. Например, для двухдневной социальной фотоматрицы на Ежегодном собрании Международного общества психоаналитического исследования организаций в 2010 году в Дании, тема которого была «Ангелы прошлого; призраки будущего», мы выбрали тему «Где встречаются ангелы и призраки». Одним из важных элементов темы является обеспечиваемое ею контейнирование, которое помогает системе и участникам выдерживать тревогу относительно регрессивного опыта в матрице. Кроме того, тема обеспечивает концентрацию внимания на обучении и обсуждении во время сеанса рефлексии.

Можно предположить, что на момент проведения такого мероприятия в рамках организационной диагностики или интервенции эта методология будет являться незнакомой для организации. Таким образом, решение пойти на риск и организовать подобное мероприятие будет в значительной степени основываться на существующих отношениях между консультантом и клиентской организацией. Я рассмотрю этот процесс более подробно в конце данной работы.

В этих методологиях участников просят создать «третий объект» до начала мероприятия (например, рисунок сновидения), который они затем принесут и будут использовать в качестве исходного материала для работы или в начале мероприятия (например, рисунок роли) после приветственного слова и введения (см. рис. 6). В обоих случаях то, каким образом проводится граница между созданием этих элементов и групповым опытом, играет крайне важную роль.

После того как человек зарегистрировался для участия в семинаре/программе и получил просьбу сделать фотографию или зарисовку сновидения, он уже психологически пересек границу мероприятия. Таким образом, можно сказать, что граница между этапом, предваряющим мероприятие, и самим фактическим мероприятием является прозрачной.

Для социальной матрицы сновидений (СМС) и социальной фотоматрицы (СФМ) (см. рис. 7) этот этап включает свободные ассоциации и амплификации, относящиеся к снам или фотографиям, а также совместную работу всей группы. Как правило, он длится один час.

При проведении анализа организационных ролей (АОР) и социальной матрицы рисунков сновидений (СМРС) рисунки раскладываются на столе, а остальные распределяются вокруг него в группах меньшего размера.

В обоих случаях в этой матрице/ассоциативной части программы не надо фокусироваться на установленной теме.

При проведении социальной матрицы сновидений и социальной фотоматрицы после каждой матрицы проводится сеанс рефлексии (см. рис. 8), зачастую в группах меньшего размера. Он часто проводится в отдельной комнате групповых обсуждений для того, чтобы было понятно, что это отдельная часть работы с отдельной задачей. Цель этого сеанса рефлексии заключается в размышлении о теме или организации в свете опыта, полученного в ходе матрицы.



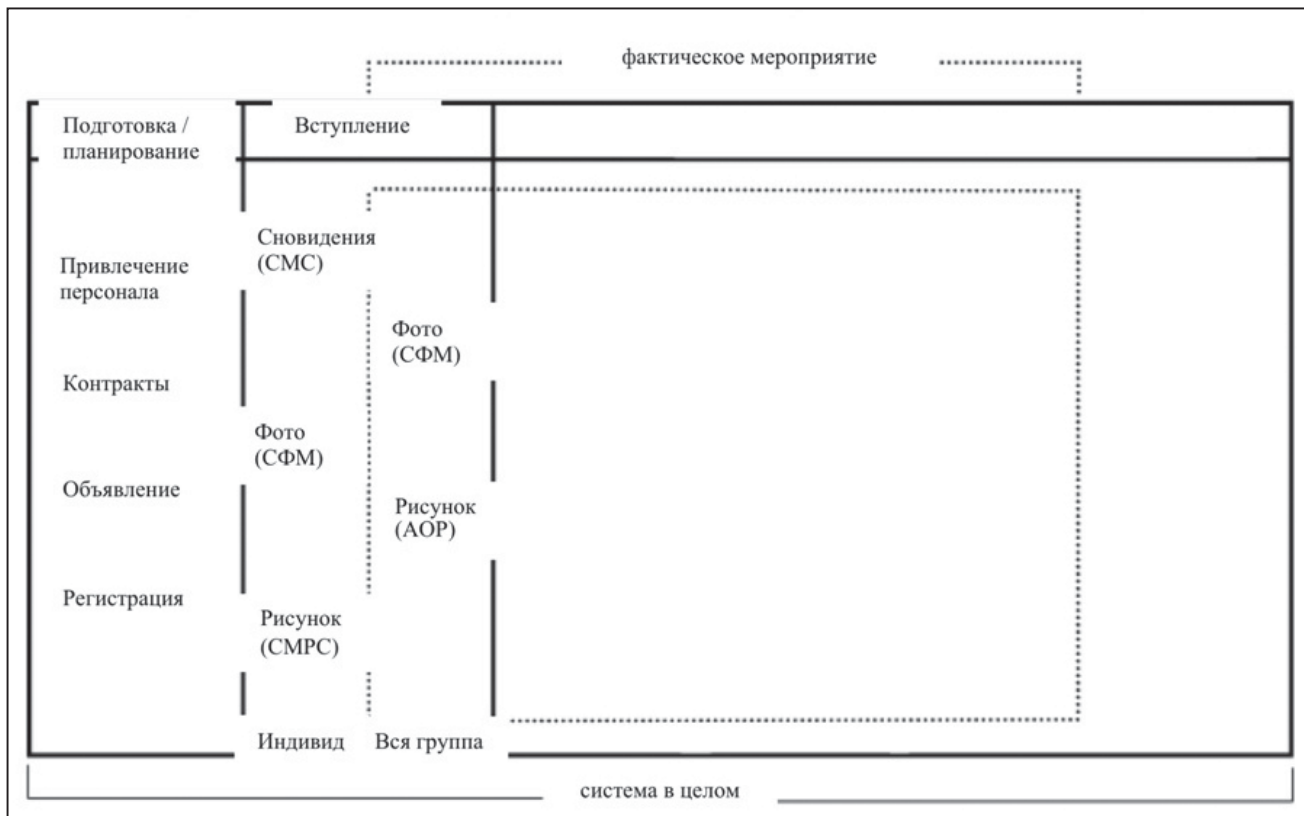


Рис. 6. Этап 2: Вступление

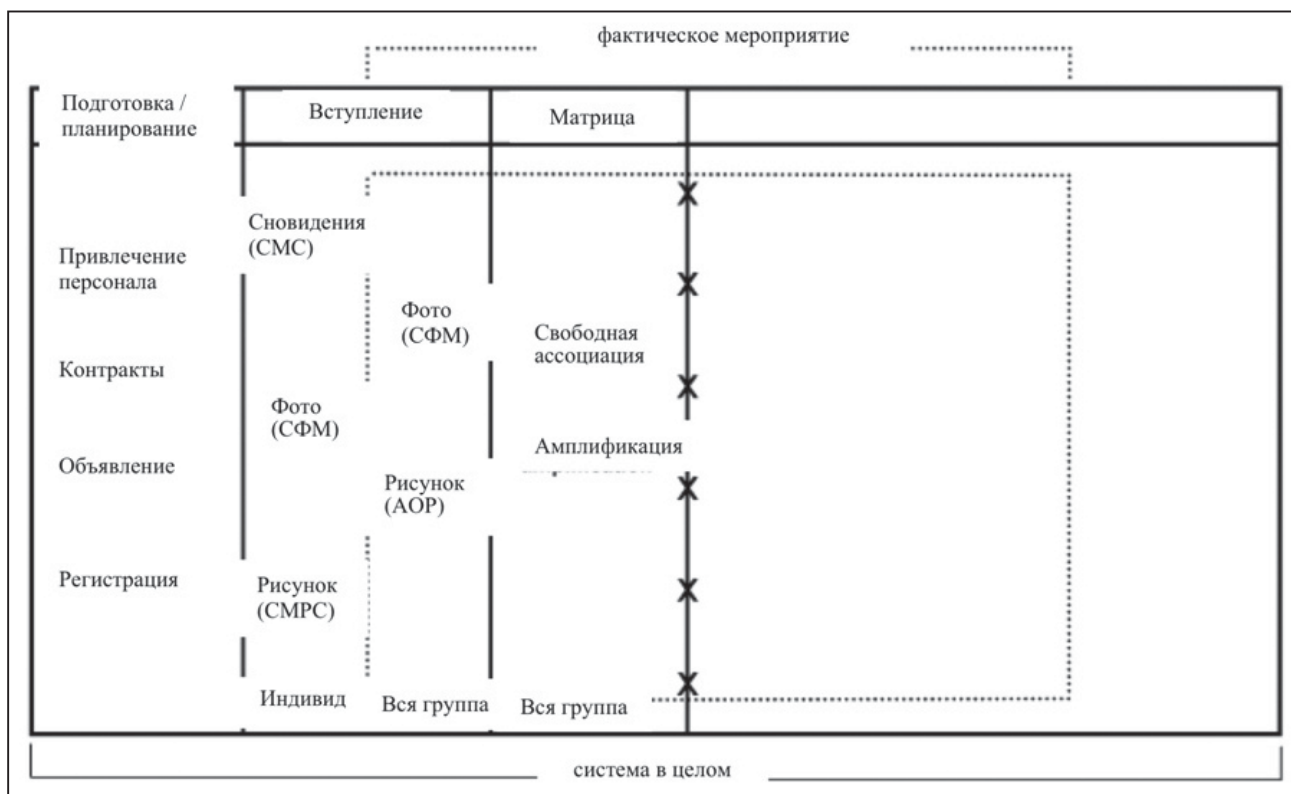


Рис. 7. Этап 3: Матрица

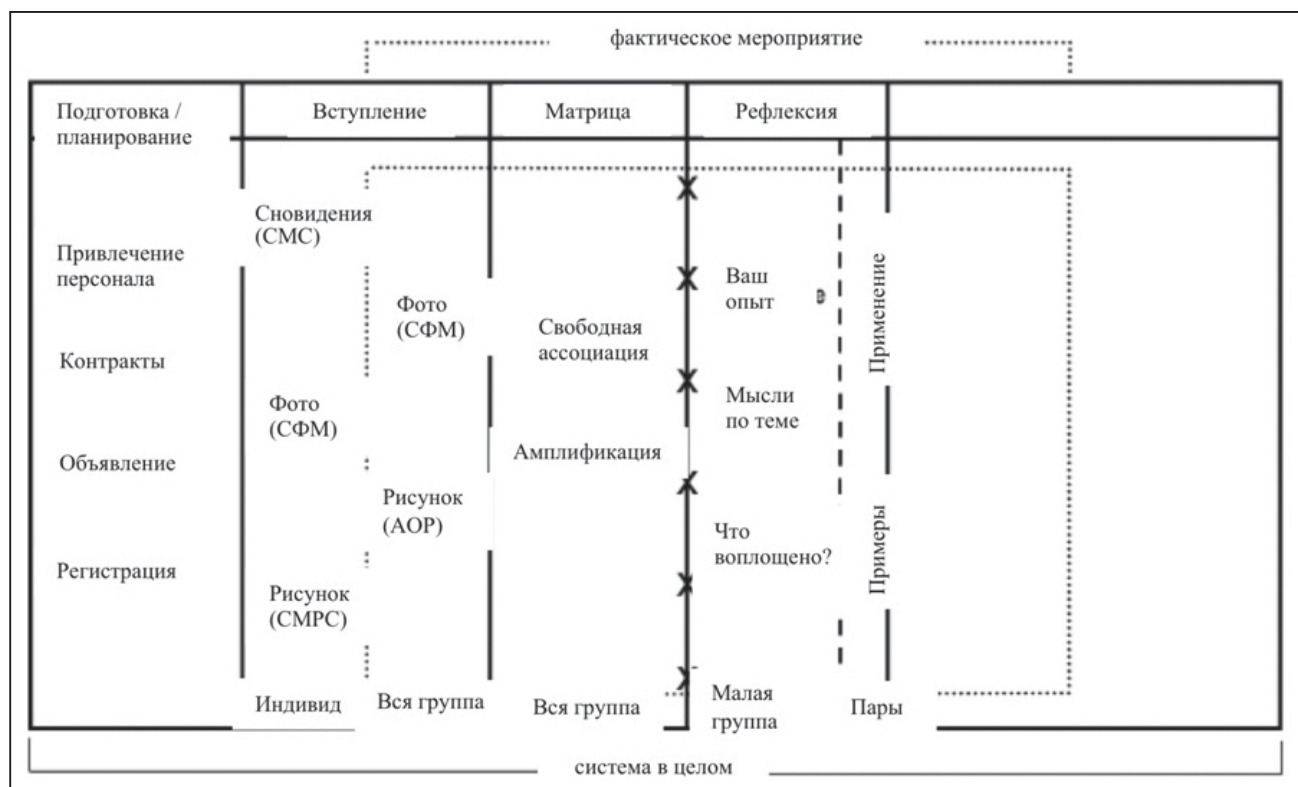


Рис. 8. Этап 4: Рефлексия

Сеанс рефлексии после социальной фотоматрицы направлен на то, чтобы определить значение и значимость фотографий матрицы. Мы устанавливаем три задачи. Сначала участников просят выразить свои первые чувства относительно опыта, полученного в ходе матрицы. Затем их просят определить те фотографии, которые были наиболее значимыми для них. Затем их просят подумать непосредственно о теме в свете опыта, полученного в ходе матрицы.

Несмотря на то что мы стараемся не концентрировать внимание на динамике поведения в группе, на данном этапе можно обсуждать такой опыт, как отчуждение и тревога. На данном этапе зачастую возникают вопросы, касающиеся методологии (как она используется и т. д.), которые мы откладываем на заключительное занятие.

При проведении анализа организационных ролей (АОР) и социальной матрицы рисунков сновидений (СМРС) сеанс рефлексии длится около 15 минут и проходит в конце каждого часового занятия, посвященного индивидуальному рисунку.

При проведении АОР я зачастую добавляю дополнительный элемент. За последние десять минут мы исследуем наш собственный опыт в качестве группы, работающей с конкретным рисунком, предполагая, что в нашей работе мы установили вопросы, связанные с рисунком. Удивительно, но мы неизменно устанавливаем связь между динамикой поведения в нашей рабочей группе и в организации, над которой мы работаем путем рассмотрения рисунка. Это приводит к еще более глубокому пониманию того, что мы изучаем, и расширению возможностей осуществления оценки ведущим.

При проведении социальной фотоматрицы, особенно при работе с гетерогенной группой, мы иногда создаем пространство для пар, чтобы они могли встретиться и обсудить конкретные примеры по теме (например, переходные пространства) в своих организациях. Мы считаем, что работа в парах зачастую является своего рода освобождением от требований к работе в группах и возможностью установить более тесную связь с кем-то.

В СМРС я нарисовала границу между матрицей и сеансом рефлексии, попросив участников (включая саму себя) встать и перейти на другое место. Я хочу провести четкое различие между ассоциативной задачей матрицы и более привычной задачей сеанса рефлексии (этим обусловлена резкая вертикальная линия с крестами между этими двумя видами работы). Это небольшое изменение также обеспечивает физическое освобождение от стресса, создаваемого ассоциативной задачей.

Заключительный этап (см. рис. 9) предоставляет участникам возможность подумать вместе со всей группой о своем опыте в целом, задать конкретные вопросы касательно методологии, а также получить от ведущих и друг друга примеры того, как они используют методологию. Это занятие направлено на то, чтобы участники получили опыт перехода от мероприятия к знакомому им миру.

Административное сопровождение, следующее после мероприятия, может включать в себя подведение результатов или выдачу сертификатов участия, выполнение финансовых обязательств перед ведущими и/

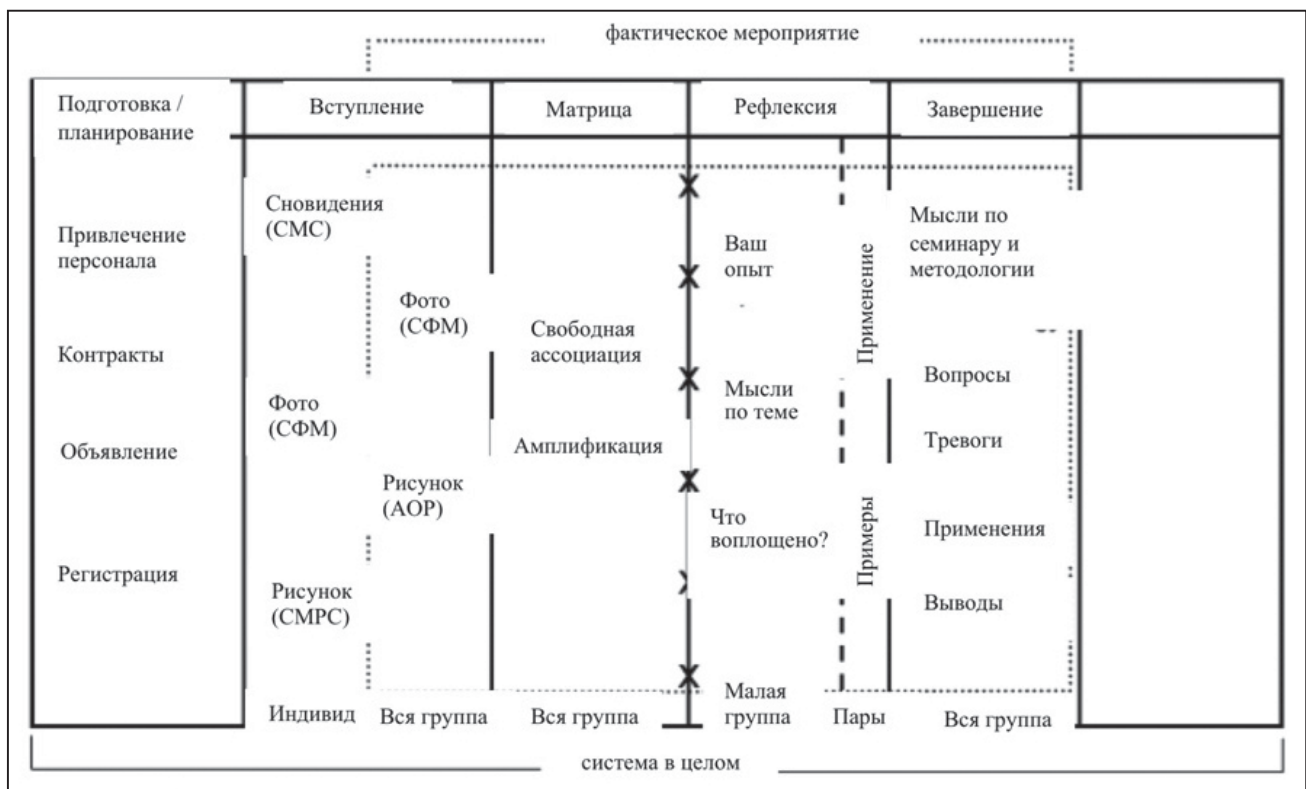


Рис. 9. Этап 5: Завершение

или передачу отчетов в более крупную систему, в которую встроено мероприятие (см. рис. 10).

Я обнаружила, что распространение литературы (статей и библиографий) после семинара является более эффективным, чем если делать это заранее, поскольку участник теперь имеет собственный опыт для соотнесения с такими статьями. Кроме того, это впоследствии не мешает участвовать в семинаре без «воспоминаний и предубеждений», получать собственный уникальный опыт.

При использовании всех этих методологий можно создать документ, содержащий как минимум фотографии различных визуальных третьих объектов, а в более широком смысле – краткие письменные отчеты или ассоциации и мысли. Такая расшифровка может быть получена различными способами. Иногда участники передают друг другу роль ведения конспекта (СМРС). В других случаях мы просим участников принять это как особую роль (СФМ, СМС), используя свои ноутбуки для непосредственной записи того, что говорится. Также можно использовать аудио- или видеозапись, однако задача расшифровки записей является весьма трудоемкой для ведущих и может быть крайне дорогостоящей. При этом в любом случае необходимо заранее получить согласие всех участников.

Зачастую расшифровки распространяются после мероприятия, однако я не уверена, являются ли они ценными в действительности. Предыдущие участники отметили, что семинар, отраженный в документе, не соответствует полученному ими в реальности опыту. Однако, когда семинар

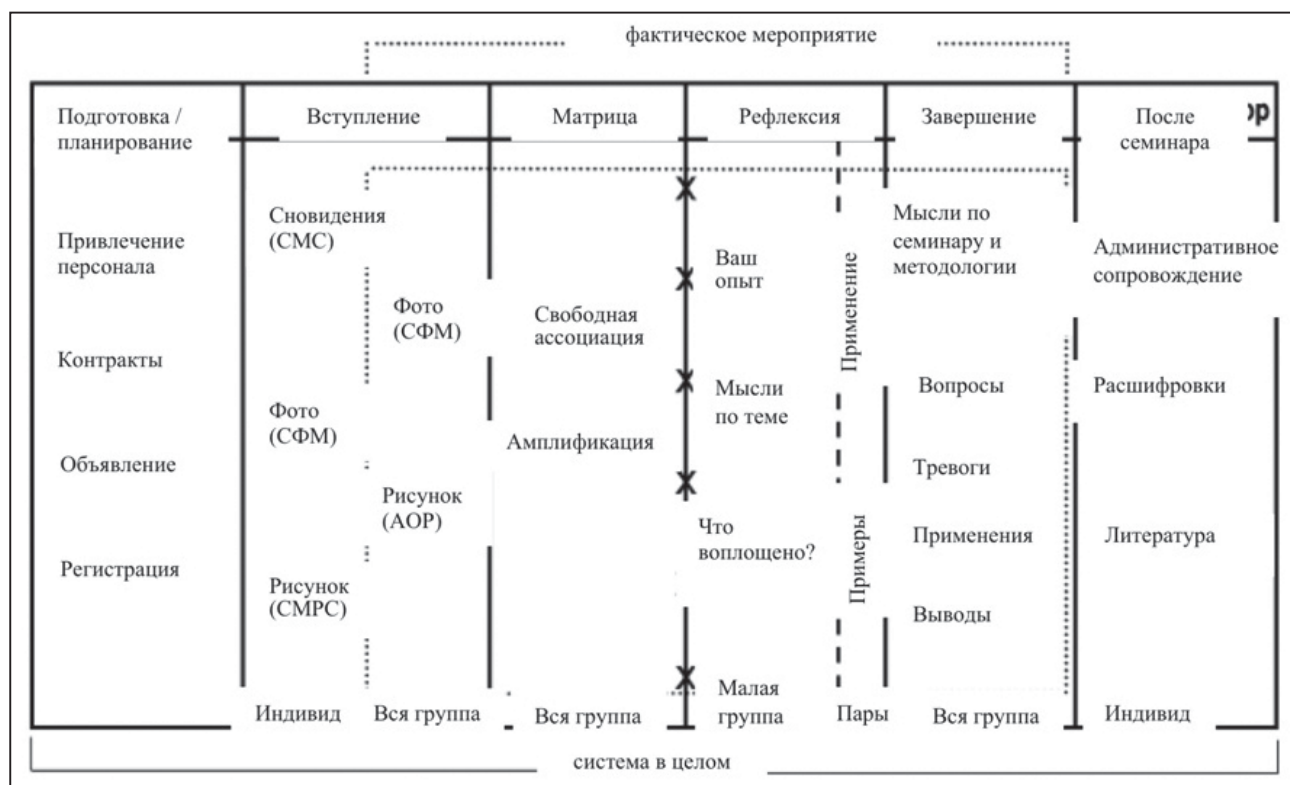


Рис. 10. Этап 6: Этап, следующий за семинаром



проводится еженедельно, расшифровки помогают участникам не терять непрерывную связь с опытом. Один из коллег обратил внимание на то, что получение расшифровок может быть весьма затруднительной задачей в рамках организационной диагностики или интервенции, где первостепенное значение имеют вопросы конфиденциальности. В целом я вижу их ценность в качестве записи опыта и своего рода контейнирования, позволяющего нам быть уверенными в том, что ценный опыт не будет «утерян».

На этой схеме (рис. 11) я определяю характер ключевых задач ведущих по отношению к опыту участников. Обратите внимание, что задачи ведущих на каждом этапе определены над схемой, а опыт участников – под ней. Заметим также, что для каждого этапа участники разбиты по разным группам: индивид, вся группа, малая группа или пары.

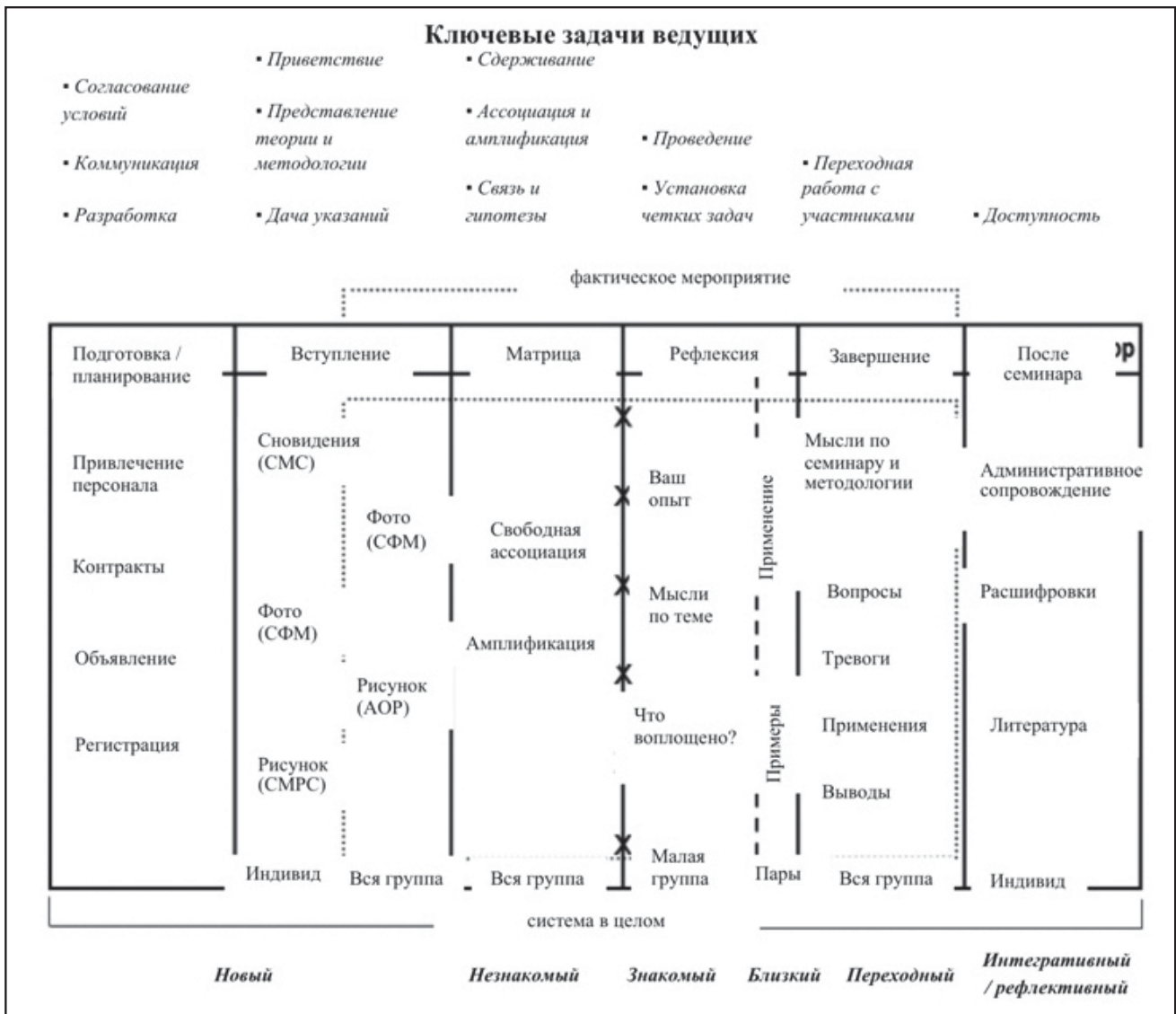


Рис. 11. Ключевые задачи ведущих и опыт участников

Как и для любой организационной роли, ведущие и фасилитаторы этих мероприятий имеют формальные и неформальные задачи. Формальные задачи включают составление описания, разработку плана мероприятия, подготовку графиков и в целом управление его проведением.

Что касается неформальных задач, одна из важнейших заключается в проведении мероприятия с учетом хрупкого баланса между необходимостью в наличии ясных целей и границ и плавным протеканием с регрессией, необходимой для возникновения бессознательных процессов. В некотором смысле, несмотря на то что фасилитаторы/ведущие имеют опыт в проведении таких мероприятий, они (так же как и участники) каждый раз сталкиваются с чем-то совершенно новым и безграничным. Они подвержены ассоциации и амплификации, при этом контейнируют и управляют процессом.

Таким образом, я бы сказала, что как для управления собой, так и для управления этими методологиями в целом они должны сохранять ясное понимание задач в рамках каждого элемента и способность контейнировать, что означает быть в состоянии переработать и быть с тревогами, присутствующими в группе, не прибегая к отторжению или наказанию.

В частности, на этапе матрицы контейнирование также означает отсутствие осуждения. Зачастую можно сказать: нет правильных или неправильных ассоциаций. Суть заключается в том, чтобы это не звучало как критика последнего выступающего. Необходимо понимать, что тот, кто поднимает вопросы или начинает тревожиться, бессознательно мобилизуется группой, поэтому важно уважать эту тревогу.

В этой связи возникает вопрос об особом влиянии ведущего в стремлении вызвать бессознательные процессы. Когда необходимо выступить? Ведущим, с одной стороны, необходимо проявлять внимательность, чтобы не быть первыми, кто предложит ассоциацию или амплификацию, но иногда, особенно когда методология является совершенно новой для группы, это является необходимостью. Всегда существует риск того, что любая ассоциация или гипотеза может быть воспринята как попытка управлять группой, а не передать свою мысль (*Eden, 2010*). Мы уже видели, что тревоги возникают по-разному, например из-за интерпретации конкретного сна или рисунка (или того, кто видел сон или нарисовал рисунок), невозможности позволить себе учиться и скептицизма по поводу применения полученной информации.

В рамках этого процесса участники начинают постепенно брать на себя ответственность за мероприятие и то, как оно проводится. Однако существенное значение имеет характер того, как сами ведущие сначала принимают свою роль. Если все сделано достаточно хорошо, к концу мероприятия участники могут позволить себе осуществить собственный переход к этой методологии. Таким образом, можно сказать, что ведущие в начале работы являются более активными контейнирующими, а затем постепенно становятся все более пассивными, поскольку участники сами получают все больше опыта, становятся более раскрепощенными и искусными в свободных ассоциациях, позволяют себе учиться и мыслить по-новому.

## Фундаментальная ценность для организаций

В настоящее время, когда эти методологии получают все большее распространение, становится актуальным вопрос, что мы можем сделать, чтобы убедительно доказать их ценность для организаций. Мне кажется, что мы сами должны сначала четко понимать, что они предлагают.

Я вижу ценность этих методик – при их вдумчивом использовании – в помощи организациям с целью повысить их способность думать о сложных реалиях, с которыми они сталкиваются, вместо того чтобы подавлять их или позволять им незаметно проявляться, отыгрываться в разных частях системы, и принимать меры и решения на основе этих идей.

Мое мышление начинается с работы Буркарда Сиверса (*Sievers, 1999; 2006*) и его концепции психотической организации. Сиверс использует концепцию Биона о психотических и непсихотических частях личности применительно к организациям. Он предполагает, что психотически функционирующие организации бессознательно проецируют свои психотические части в отделы, части организации либо внешние пространства с большей валентностью для интроекции. Таким образом, либо часть организации сама становится проблемой, а не сигналом о том, что что-то не в порядке в системе в целом, либо «проблема» вытесняется во внешний мир. Один пример из моей собственной консалтинговой практики – демонизация директора лизингового департамента организации, занимающейся корпоративной арендой. Директор воспринималась всеми как некомпетентная и проблемная, потому что она не могла обеспечить полную занятость всех зданий. На самом деле проблема была во внешней среде, а не в том, как она выполняла свою роль. Организация не могла принять реальность резко сокращающегося рынка аренды.

Вслед за Бионом (*Bion, 1957*) Сиверс, как и Лоуренс (*Lawrence, 1999*), утверждали, что психотические процессы препятствуют мышлению, а также – у отдельных лиц и организаций – мешают им видеть реальность, оплакивать потери, прорабатывать их и принимать адекватные меры. Таким образом, задача состоит в том, чтобы выявить эти подавленные психотические мысли таким образом, чтобы они могли быть признаны и исследованы.

Мой тезис заключается в том, что использование любой из описанных методик будет одним из способов достичь этого. Именно в процессе ассоциативной матрицы в этих методиках возникают две формы бессознательного мышления (*Lawrence, 1999*). Одна из форм – сновидения как способ мышления – становится доступной в социальной матрице сновидений (SDM) и социальном рисунке сновидений (SDD) в материалах сновидений, приносимых участниками. Другая форма – неосмысленное знание – становится доступной через ассоциации и их амплификации для участников через образы, рисунки и фотографии. Индивидуально созданные третьи объекты (OPA, SDD, SPM), вместе со сновидениями в социальной матрице сновидений (SDM), выступают в качестве катализаторов для ассоциаций и амплификаций, которые сами вызывают неосмысленное знание из бессознательного.

На мой взгляд, эти методики являются эффективными именно в силу и только при условии сочетания ассоциативной матрицы и сессии рефлексии. Я присоединяюсь к понятию Биона (*Bion*, 1988, с. 179), что мышление является результатом двух основных психических событий. Первым из них является «развитие мыслей», которое, как я вижу, возникают в матрице и в ассоциативных процессах в других методиках. Второе – «устройство, чтобы справиться с мыслями». Как я это вижу, рефлексивный диалог является местом для этого аппарата мышления, в котором можно осуществить свою задачу преобразования мысли из бесконечного в актуальное мышление по отношению к реальности, то есть выбранной теме или самой организации. С точки зрения Биона, «мышление является результатом давления мыслей на психику, а не наоборот» (там же). А это означает, что мы не можем вызвать мысли посредством акта мышления, но мы можем начать думать, как только мысли возникают.

Для дальнейшего расширения этой линии аргументации замечу, что Бцион рассматривал эти возникающие мысли «как если бы они были объектами, которые должны были быть рассмотрены» (там же, с. 184). Это происходит потому, что «(а) они в той или иной форме содержат или выражают проблему и (б) они ощущались как нежелательные "наросты" психики и требовали внимания и устранения тем или иным способом» (там же, с. 184). Здесь он делает два важных заявления, как мне кажется. Во-первых, эти мысли дают ключи к разгадке важных основополагающих проблем, а во-вторых, они представляют собой то, что было спроецировано как нежелательное из остальной части системы. Можно перенести это понимание на организации.

Но какое это имеет значение, если эти мысли, связанные с проблемой, становятся доступными для мышления? Я считаю, что помочь нам здесь могут слова Лоуренса (*Lawrence*, 1999) о том, что когда организация находится в состоянии думать, она способна «сохранить свою жизнеспособность по отношению к изменяющимся условиям окружающей среды рынка. Мышление имеет важное значение для ее (организации) выживания "вовне", как объективно разделяемый факт, и "внутри" в качестве субъективного опыта».

Таким образом, способность мыслить необходима, чтобы выжить и быть эффективными. Итак, подводя итог, эти методики – при их использовании должным образом – помогают организациям думать, выживать и процветать. В ходе ассоциативной матрицы неосмысленное знание возникает через ассоциации и их амплификации. Оно возникает в этом процессе как, казалось бы, случайное и хаотическое бесконечное. Но оно отражает – даже в этом зачаточном виде – коллективные тревоги группы и проблемы, лежащие в основе этих тревог. Кроме того, бессознательное представляет собой также глубокий источник другого влияния групповой жизни – творчества, надежды, желаний и любви, которые затем могут получить свой собственный голос в системе. В ходе этих процессов начинает проявляться пока не концептуализированная, но уже ощущаемая участниками фрустрация и тревога. Рефлексивные сессии являются местом, где можно справиться и начать прорабатывать эти переживания.



Таким образом, доступ к бессознательным аспектам приводит к лучшей способности мыслить реалистично, чтобы контейнировать эти фрустрации и потом действовать.

### Заключение

Есть, без сомнения, серьезные вызовы в том, как знакомить организации с этими методологиями: непривычность этого способа работы; сложности, касающиеся конфиденциальности; сложности с тем, кто должен участвовать; тревоги относительно рисунка и других творческих форм и т. д. Эти методики подходят не для каждой организации и каждой группы.

Я рекомендую, чтобы они использовались в качестве части более широкого организационного процесса консультаций, а не в качестве самостоятельных мероприятий с клиентами. Я считаю, что они могут быть особенно полезны, когда система имеет глубоко укорененные и трудно-разрешимые проблемы, которые бросают вызов продолжающимся усилиям по их решению. На самом деле эти методики могут быть уникальными для помощи организациям в том, с чем обычно они не справляются.

Консультант должен четко сформулировать, каким образом и почему такое событие может быть полезным для системы в решении определенной проблемы. Он должен оценивать, какая методология (если таковая имеется) подходит для той или иной цели, объяснять, почему клиенту следует ей воспользоваться, и, самое главное, четко сообщать потенциальные риски. Во всем процессе планирования он должен работать в тесном сотрудничестве со спонсором в описании и проектировании элементов работы.

Тема предстоящей работы должна формулироваться исходя из презентующего симптома организации, с учетом как ее контейнирующей функции, так и перспективы дальнейшей организационной работы. Процесс идентификации темы сам по себе является консультативным процессом. Необходимо стремиться, чтобы тема работы не задавала заранее никакой позиции, мнения относительно организационной проблемы. Она должна быть достаточно сфокусированной, чтобы обеспечить направление, но и достаточно открытой, чтобы стимулировать творчество. Существует очень тонкая грань между темой, которая стимулирует бессознательное мышление, и той, которая питает лежащие в основе проблемы расколы или продвигает чью-то организационную повестку дня.

После того как все это было достигнуто и работа состоялась, что дальше?

Я предполагаю, что следующий шаг – проведение мероприятия через несколько недель или месяцев после семинара, задача которого – применить новое мышление, возникшее в ходе него, к конкретным организационным вопросам (возможно, с последующими меньшими группами по разработке практических шагов). Этот разрыв во времени между опытом проведения семинара и последующей разработкой предложений поддерживается наблюдениями Биона (*Bion, 1970*) о том, что существует необходимость отделить мысли и действия (с. 121). Таким образом, используя термины Биона, дальнейшая встреча открывает возможности для того,

чтобы мысли «стали проработанными и доступными для перевода их в действие» (*Bion, 1988, с. 184*).

Здесь роль консультанта будет заключаться в поддержке клиента в создании этого перехода и, по Биону (*Bion, 1988, с. 180*), в том, «чтобы преодолеть пропасть фрустрации между моментом, когда желание ощущается, и моментом, когда соответствующее действие, ведущее к удовлетворению желания, совершается». Я думаю, что Бцион говорит между строк о том, что, хотя и заманчиво было бы действовать немедленно, как только ощущается фрустрация или проблема определена, лучшим решением является остановиться и выделить время для появления нового знания и его проработки. Здесь консультант может помочь организации преодолеть этот разрыв путем разработки процессов, с помощью которых клиент может применить новое мышление, раскрытое в фазе рефлексии, и сфокусироваться на самой организации.

Использование этих методик в организации требует иной модели консультирования, чем привычные для типичного процесса консультации формы: знакомство, заключение договоров, сбор данных, диагностика, обратная связь, вмешательство и т. д. Даже если исходить из того, что эти шаги будут в рамках непрерывно повторяющегося процесса, такой процесс все равно будет «слишком односторонним, чрезмерно управляемым консультантами и оставляющим слишком мало пространства для актуального живого обмена», как говорил Дэвид Армстронг (*Armstrong, 2010, с. 112*). То, что имеет первостепенное значение, по его мнению, – это совместное «понимание того, что создается из непрерывного, разделяемого опыта взаимодействия с клиентом» (см. там же).

Работа с методиками, которые я описала выше, помогает организационным системам вступить в контакт со своим бессознательным через мысли и идеи их ключевых участников. Эти методы помогают организациям услышать голос и мудрость внутри системы через «обретение практического навыка осознания чего-то еще не полностью осознанного или известного, в ходе процесса, в котором консультант и клиент постепенно учатся сотрудничать» (там же, с. 113). Это совместное научение является продуктом доверия, которое должно существовать для того, чтобы любой клиент мог взять на себя риск использования наших методик.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Armstrong D.* (2010). Meaning found and meaning lost: on the boundaries of a psychoanalytic study of organisations. *Organisational and Social Dynamics*, 10(1): 99–117.
2. *Bain A.* (1999). On socio-analysis. *Socio-Analysis*, 1(1): 1–17.
3. *Bion W.R.* (1957). Differentiation of the psychotic from the nonpsychotic personalities. *International Journal of Psycho-Analysis*, 38(3–4), 266–275 [reprinted in Spillius, E. B. (Ed.) (1988). *Melanie Klein Today. Developments in Theory and Practice*, Vol. I, Mainly Theory (pp. 61–78). London: Routledge].

4. *Bion W.R.* (1988) The psychoanalytical study of thinking. In: E. B. Spillius (Ed.), *Melanie Klein Today. Developments in Theory and Practice*, Vol. I, *Mainly Theory* (pp. 178–186). London: Routledge.
5. *Bion W.R.* (1970). *Attention and Interpretation*. London: Tavistock.
6. *Bollas C.* (1987). *The Shadow of the Object: Psychoanalysis of the Unthought Known*. New York: Columbia University Press.
7. *Borwick I.* (2006). Organizational role analysis: managing strategic change in business settings. In: J. Newton, S. Long & B. Sievers (Eds.), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach* (pp. 3–28). London: Karnac.
8. *Eden A.* (2010). Learning to host a Social Dreaming Matrix. In: W. G. Lawrence (Ed.), *The Creativity of Social Dreaming* (pp. 177–186). London: Karnac.
9. *Emery F.* (1993). Characteristics of socio-technical systems. In: E. Trist & H. Murray (Eds.), *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, Vol. II, *The Socio-Technical Perspective* (pp. 157–186). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
10. *Hellinger B., Weber G., & Beaumont H.* (1998). *Love's Hidden Symmetry: What Makes Love Work in Relationships*. Phoenix, AZ: Zeig and Tucker.
11. *Hinshelwood, R. D., & Skogstad, W.* (Eds.) (2000). *Observing Organisations: Anxiety, Defence and Culture in Health Care*. London: Routledge.
12. *Lawrence W.G.* (1991). Won from the void of the infinite: experiences of Social Dreaming. *Free Associations*, 2(22): 259–294.
13. *Lawrence W.G.* (1998). Social Dreaming as a tool of consultancy and action research. In: *Social Dreaming @ Work* (pp. 123–140). London: Karnac.
14. *Lawrence W.G.* (Ed.) (1998b). *Social Dreaming @ Work*. London: Karnac.
15. *Lawrence, W. G.* (1999a). The contribution of Social Dreaming to socio-analysis. *Socio-Analysis*, 1(1): 18–33.
16. *Lawrence W.G.* (1999b). Thinking refracted in organizations. The finite and the infinite/the conscious and the unconscious. Paper presented at the 1999 Symposium of The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations. Toronto. <http://www.ispso.org/Symposia/Toronto/1999lawrence.htm> (retrieved 30 November 2010).
17. *Lawrence W.G.* (2000). *Tongued With Fire: Groups in Experience* (p. 1–30). London: Karnac.
18. *Lawrence W.G.* (2001). Social Dreaming illuminating social change. *Organisational and Social Dynamics*, 1(1): 78–93.
19. *Lawrence W.G.* (2003). Social dreaming as sustained thinking. *Human Relations*, 56(5): 609–624.
20. *Lawrence W.G.* (2005). *Introduction to Social Dreaming: Transforming Thinking*. London: Karnac.
21. *Lawrence W.G.* (n.d.). Thinking refracted in organisations: the finite and the infinite/the conscious and the unconscious. Manuscript.
22. *Long S.* (2006). Drawing from role biography in Organizational Role Analysis. In: J. Newton, S. Long & B. Sievers (Eds.), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis approach* (p. 127–143). London: Karnac.
23. *Mersky R.* (2008). Social Dream-Drawing: a methodology in the making. *Socio-Analysis*, 10: 35–50.



22. *Miller E.J., & Rice A.K.* (1967). *Systems of Organization*. London: Tavistock.
23. *Newton J., Long S., & Sievers B.* (Eds.) (2006). *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach*. London: Karnac. Nutkevitch A. (2002).
24. The "container" and its containment: a meeting space for psychoanalytic and open systems theories. Paper presented at the 1998 Symposium of The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations. Jerusalem. [http:// www.ispso.org/Symposia/Jerusalem/1998nutkevitch.htm](http://www.ispso.org/Symposia/Jerusalem/1998nutkevitch.htm) (retrieved 30 November 2010).
25. *Reed B.* (1976). Organisational role analysis. In: C. Cooper (Ed.), *Developing Social Skills in Managers. Advances in Group Training* (pp. 89–102). London: Macmillan.
26. *Reed B., & Bazalgette J.* (2006). Organizational role analysis at the Grubb Institute of Behavioral Studies: origins and development. In: J. Newton, S. Long & B. Sievers (Eds.), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach* (p. 43–61). London: Karnac. Sher M. (2009).
27. Splits, extrusion and integration: the impact of "potential space" for group relations and sponsoring institutions. *Organisational and Social Dynamics*, 9: 138–154.
28. *Sievers B.* (1999). Psychotic organization as a metaphoric frame for the socio-analysis of organizational and interorganizational dynamics. *Administration & Society*, 31(5): 588–615.
29. *Sievers B.* (2006). Psychotic organization – a socio-analytic perspective. *ephemera*, 6(2): 104–120. <http://www.ephemeraweb.org/journal/6-2/6-2sievers.pdf> (retrieved 30 November 2010).
30. *Sievers B.* (2007). Pictures from below the surface of the university: The Social Photo-Matrix as a method for understanding organizations in depth. In: M. Reynolds & R. Vince (Eds.), *Handbook of Experiential Learning and Management Education* (p. 241–257). Oxford: Oxford University Press.
31. *Sievers B.* (2008). "Perhaps it is the role of pictures to get in contact with the uncanny". The Social Photo-Matrix as a method to promote the understanding of the unconscious in organizations. *Organisational and Social Dynamics*, 8(2): 234–254.
32. *Sievers B.* (Ed.) (2009). Hierdrinnensindirgendwie alle Türen zu. Eine Soziale Photo-Matrix in einer Justizvollzugsanstalt. Münster: agenda Verlag. Sievers, B., & Beumer, U. (2006). Organisational role analysis and consultation – the organisation as inner object. in: J. Newton, S. Long & B. Sievers (Eds.), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis approach* (p. 65–81). London: Karnac. Trist, E., & Bamforth, K. (1993).
33. The stress of isolated dependence: the filling shift in the semi-mechanized longwall three-shift mining cycle. In: E. Trist & H. Murray (Eds.), *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology, Vol. II, The SocioTechnical Perspective* (p. 64–83). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
34. *Trist E., & Murray H.* (1993). Historical overview: the foundation and development of the Tavistock Institute. In: E. Trist & H. Murray (Eds.), *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology, Vol. II, The*



Socio-Technical Perspective (p. 1–34). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

35. Weber G. (2000). Organizational constellations: basics and special situations, J. Peterson & U. Luppertz (Trans.), Praxis der Organisations aufstellungen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag. <http://www.constellationsolutions.co.uk/weber1.htm> (retrieved 30 November 2010).

## **Contemporary Methodologies to Surface and Act on Unconscious Dynamics in Organisations: an Exploration of Design, Facilitation Capacities, Consultant Paradigm and Ultimate Value\***

*Rose Redding Mersky*

*(Translated from English: Irina Sorokina,  
Natalia Sergovantseva)*

*Rose Redding Mersky, organizational development consultant to a wide variety of private, public, non-profit and professional organizations for over thirty years. Coaching supervisor to individuals and groups on-line and author of workshops internationally on various socioanalytic methodologies. They include Organizational Role Analysis, Social Dream-Drawing, Organizational Observation, Social Photo-Matrix and Social Dreaming. A member of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO) since 1988, its first female president (1997–1999) and its first Director of Professional Development (2000–2006). Faculty member of the Program in Organizational Dynamics and Consulting at the William Alanson White Institute in New York (1993–1998) and co-director of the Program of Organizational Dynamics sponsored by inscape-international in Cologne, Germany (2001–2010). Honorary International Trustee of the former Gordon Lawrence Foundation for the Promotion of Social Dreaming (2016–2019). Currently honorary professor at the High School of Economics in Moscow.*

---

\*Organisational & Social Dynamics 12(1) 19–43 (2012).

*Organisational Role Analysis, Social Dreaming, Social Photo-Matrix, and Social Dream-Drawing are four examples of a growing number of methodologies that are being developed and used internationally. While used in different ways in different contexts, what they all have in common is the intent to access a group's unconscious thinking, whether related to a pre-identified theme or a particular organisational or social issue. This body of methodologies makes use of a third object created by participants, such as a drawing, a dream, or a photo.*

*In this paper, I am presenting three conceptual frames:*

*An overreaching way of thinking about the design of these methodologies and the role of those who host or lead them. My main question is: what are the necessary and appropriate design elements and facilitation capacities for methodologies that seek to uncover and make sense of unconscious processes in organisations?*

*A theoretical argument for the fundamental value of these methodologies to organisations. A suggested new paradigm for the role of consultant in bringing these methodologies to organisations.*

*In order to familiarise the reader who has not yet experienced any of these methodologies, I will first briefly describe four of them and give an example of their use in a system. I will follow that by an explication of the theoretical underpinnings of my suggestions for their facilitation and structure, which will be illuminated in a series of charts. I conclude by describing how I think these methodologies can help organisations.*

*Keywords: associative unconscious, Organisational Role Analysis, Social Dreaming, Social Photo-Matrix, Social Dream-Drawing, unthought known, Bion, thinking, organisational consultation, containment, free association, amplification.*