

ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

ГРУППОВОЙ ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

Психодинамический групповой коучинг

Е. В. Джабар-Заде

Джабар-Заде Екатерина Викторовна – магистр психологии НИУ ВШЭ, организационный психолог, психодинамический организационный консультант и коуч, преподаватель магистерской программы «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ ВШЭ, член Международного общества психоаналитического исследования организаций (ISPSO), член и сертифицированный профессиональный бизнес-коуч Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (АПКБК). Более 20 лет опыта работы с руководителями первого, среднего и высшего звена, командами, топ-талантами, внутренними тренерами, коучами и экспертами по развитию персонала в крупных российских и международных компаниях.

Любая организация структурирована по принципу ролей и задач, необходимых для достижения поставленных целей. Психологическое состояние людей в организации может выступать серьезным препятствием для полноценной реализации этих ролей и задач, что в конечном счете является угрозой для жизнедеятельности организации. Психодинамический коучинг помогает людям, группам и организациям увидеть и наладить контакт с этой психологической стороной в бизнесе, а именно понять свои переживания и исследовать бессознательные предпосылки, которые влияют на их решения и поведение. Осознавая бессознательные эмоциональные процессы и раскрывая их смысл, люди лучше понимают свои глубинные мотивы, приобретают уверенность в себе, высвобождают энергию и получают возможность осознанно выбирать.

Каждый человек характеризуется миром, в котором он живет, и этот мир представлен разными группами и сообществами. Взаимоотношения ребенка с матерью являются первыми социальными взаимоотношениями, а семья как группа оказывается первой социальной средой, в которой каждый отыскивает свою идентичность. Опыт первичной социализации продолжается в детском саду, школе, высшем учебном заведении и пр. Именно в этих группах человек делает свои выводы о том, как устроен мир, как в нем и с ним строятся отношения, он получает свой опыт лидерства и следования лидерству другого, опыт распределения ролей и пребывания в определенных ролях, которые берутся осознанно и/или в которые он попадает бессознательно.

Поэтому, когда речь идет о развитии навыков межличностного взаимодействия и лидерства, групповой формат работы имеет явное преимущество перед индивидуальным. В каждом запросе клиента на коучинг присутствуют другие люди, и большинство вызовов клиентов лежат именно в сфере межличностного или группового взаимодействия. Потеря уверенности, невозможность взять лидерство, низкая эффективность, сложности коммуникации, выгорание и прочее происходят при наличии важных других, эти важные другие смотрят, думают, делают выводы, формируют отношение, оценивают. Поэтому в группе у каждого есть шанс встретиться со своим вызовом в присутствии другого, «разыграть» этот вызов с другим, получить обратную связь и, самое главное, проникнуть за кулисы другого и узнать, что он на самом деле видит, как к этому относится и почему.

Данная статья будет полезна коучам, которые уже работают в психоаналитическом ключе, но индивидуально и хотят расширить свою практику через работу с группами. Представленный материал также может оказаться актуальным и для опытных специалистов, которые работают в формате группового коучинга, но ищут пути углубления своей практики за счет получения дополнительных знаний в области психологии индивида и групп.

Ключевые слова: коучинг, групповой коучинг, психодинамический коучинг, групповая динамика, организационное развитие.

Групповой коучинг как формат развития

По мере развития коучинговой культуры расширяются границы применения коучинга и его целевая аудитория, к дорогому executive-коучингу присоединяются групповой и командный коучинг.

Групповой коучинг – это способ масштабирования коучинга, вовлекающий больше людей из разных функций и уровней. Когда мы говорим о группе, мы имеем в виду людей, объединенных общим интересом или темой развития. Работа в данной группе направлена на достижение каждым участником индивидуальных целей развития. Например, это может быть группа людей, объединенных темой лидерства или личной эффективности, построением отношений и коммуникацией с другими. Важно понимать, что каждый участник группы будет работать со своим запросом посредством этой группы.

Подобный формат в рамках корпоративной практики часто используется как поддержка лидерских организационных программ развития, но хочется верить, что совсем скоро групповой коучинг займет свое отдельное место в портфеле инструментов развития сотрудников. В отличие от классических тренингов, этот формат работает целенаправленно с запросами и ситуациями участников, помогая им найти свое решение проблемы, понять, как полученные знания на программах могут быть использованы в реальной бизнес-практике. Работая вместе, участники выстраивают конструктивные рабочие альянсы, которые служат хорошей опорой для реализации совместных рабочих задач в будущей реальной бизнес-жизни.

Групповой коучинг может также сопровождать методику обратной связи 360 и психодиагностические инструменты, такие как DISC, MBTI, TMS, Hogan и пр. В таких группах результаты методик формируют запросы и задают направление для работы с вызовом каждого участника.

К преимуществам группового коучинга можно отнести возможность получения интеллектуальной и эмоциональной поддержки, наличие здоровой силы напряжения, мобилизующей к действию, оздоравливающее разнообразие реакций на ту или иную ситуацию, мнений и непосредственный опыт коучинга в процессе взаимного коучинга, развитие коучингового стиля управления.

В индивидуальной практике психоаналитического коучинга коучу важно уметь создавать безопасную рабочую атмосферу, приглашать клиента к исследованию бизнес-контекста, персональных вызовов, своей личной истории, совместно с клиентом определять план действий для развития необходимых в текущей ситуации навыков и качеств. Эта задача всегда сопровождается сопротивлением, клиент одновременно и хочет, и не хочет взаимодействовать со своими вызовами и неприглядными сторонами личности. Групповой коучинг добавляет к описанным выше задачам коуча работу с динамикой группы.

Психодинамический подход в работе с группами

Манфред Кетс де Врис (*Kets de Vries, 2014*) описывает психодинамический подход через четыре предпосылки: 1) за каждым человеческим поступком, даже иррациональным, стоит свое логическое объяснение, и оно связано с бессознательными потребностями и желаниями; 2) большая часть психической жизни – чувства, страхи, мотивы – бессознательна и оказывает существенное влияние на сознательную реальность; 3) именно эмоции окрашивают опыт, влияют на предпочтения и выбор, определяют способ взаимодействия с миром; 4) все мы являемся продуктом нашего прошлого опыта, и этот опыт, включая ранний опыт развития, продолжает влиять на нас на протяжении всей жизни.

Килбург (*Kilburg, 2004*) в своей статье приводит выводы исследования Вестин в виде пяти ключевых постулатов психодинамической теории и наследия Зигмунда Фрейда: 1) большая часть человеческой психической жизни, включая мысли, эмоции и мотивы, бессознательна и может породить необъяснимое для людей поведение; 2) сознательные и бессознательные мысли и чувства появляются одновременно и могут противоречить друг другу в способах реализации, а значит, требуют компромиссных решений; 3) устойчивые модели поведения формируются в детском возрасте и могут существенно влиять на то, как человек строит отношения во взрослом возрасте; 4) стабильные внутренние психические представления о человеческом Я формируются постепенно в детском и подростковом возрасте и влияют на социальные отношения и психологическую симптоматику; 5) развитие личности включает в себя изучение своей эмоциональной, когнитивной и операционной сферы с целью

движения от незрелого и зависимого детского состояния к зрелому и независимому состоянию взрослого.

Фрейд, отец-основатель психоанализа, не работал с группами. Попытки применить принципы психоанализа к ситуации групповой психотерапии начались в 40-х годах прошлого века, вскоре после широкого распространения психоаналитического подхода. Работающие с группами аналитики отмечали, что групповая ситуация стимулирует проявление одних бессознательных процессов и тормозит другие. Исследователи отмечали специфические терапевтические факторы группового процесса, такие как групповая поддержка, взаимные идентификации участников группы, проверка реальности в группе и т. д. Групповая работа открыла принципиально новые возможности для развития человека. Изучение процессов «групповой динамики» привело к построению различных моделей, в которых группа рассматривалась как единая сложноорганизованная система, «группа-как-целое».

В психоаналитически ориентированных подходах к групповой терапии можно выделить три концепции (Притц А., Выкоукаль Э., 2009).

1) Психоанализ (терапия) в группе, где сохраняется диадная модель работы со всеми участниками группы. Аналитик наделен исключительной и полной ответственностью, группа не рассматривается как целостная единица и не используется в качестве инструмента и ресурса для работы. Ценность группы – облегчить формирование переноса¹ и свободных ассоциаций.

2) Психоанализ (терапия) группы, так называемая модель Тависток, где психоаналитическую диаду образует группа (как целостная единица) и психоаналитик. Аналитик занимается исключительно группой как целостной структурой, уделяя особое внимание переносу группы на аналитика. Задача терапевта заключается в интерпретации переноса, формирующегося между группой и аналитиком в ситуации «здесь и сейчас».

3) Психоанализ (терапия) посредством группы, так называемый групп-анализ Фукса. Внимание уделяется всей группе, но дополнительно идет работа с отдельными участниками. Этот подход посредничает между двумя первыми концепциями. Он в равной степени интересуется как динамикой группы в качестве целого организма, так и отдельным участником. Индивид получает терапевтическое лечение, но оно осуществляется посредством группы.

Психодинамический групповой коучинг опирается в своей методологии на последнюю концепцию и предполагает работу по двум направлениям:

¹ «Пациент видит в своем психоаналитике повторение – реинкарнацию – какой-то важной фигуры из своего детства или прошлого и поэтому переносит на него чувства и реакции, которые, безусловно, применялись к этой модели» (Freud, 1940/1949, p. 66). Фрейд говорил, что перенос «превосходит все, что можно оправдать с точки зрения благоразумия или рациональности» (Freud, 1912/1958, p. 100). Перенос – это особая форма проекции, некий паттерн отношений с другими людьми, взятый из прошлого опыта. Прошлое оживает в настоящем и активно пытается влиять на текущие реальные отношения.

1) работу с запросом участника через опыт непосредственного пребывания в группе; 2) работу с запросом участника посредством группы.

Здесь важно отметить, что психодинамический групповой коучинг не является психодинамической терапией, хотя может иметь терапевтический эффект. Психодинамический коучинг, так же как и психодинамическая терапия, имеет дело с эмоциями, работает на выявление слепых зон, защитных реакций, сосредоточен на раскрытии бессознательной логики мышления, а также на использовании в работе переноса клиента и контрпереноса коуча. Однако основное различие заключается в том, что коучинг не занимается лечением психических расстройств или нарушений. Задача коучинга – помочь клиенту решить свой запрос и сформировать свое коучинговое Я, которое останется с ним после работы и будет помогать в анализе рабочих ситуаций. Ключевая идея, лежащая в основе психодинамического коучинга, – это лучшее понимание человеком своего внутреннего мира (*Kilburg, 2004*). Основное внимание в коучинге по-прежнему сосредоточено на вопросах профессиональной эффективности в занимаемой роли, а сам процесс ориентирован на достижение лучших результатов за счет личного развития.

Работа в групповом коучинге задается темой и запросами участников, запросы участников лежат в профессиональной плоскости и соответствуют теме группы, психоаналитический кадр² (сеттинг) процесса определен и понятен, а значит, позволяет создать необходимое переходное пространство.

Работа с запросом участника через его опыт пребывания в динамической группе

Для более глубокого понимания того, что из себя представляет динамическая группа, групповая динамика и опыт, который получает участник в динамической группе, важно обратиться к некоторым концепциям, по большей части групп-аналитическим, позволяющим психодинамическому коучу осмыслять динамический процесс группы в целом и поведение участников непосредственно.

Концепция темоцентрированной группы Руфи Кон (*Cohn, 1970*), психоаналитика и специалиста по групповой психотерапии. Свой метод она описывает как «метод расширения опыта, обладающий чертами интегративных обучающих стратегий, психотерапии и психодинамического тренинга, который можно использовать при обсуждении самых разных тем и решении самых разных групповых задач и проблем» (*Gordon, 1972, p. 104*). Теоретическая основа данной концепции лежит в четырехфакторной модели, которая говорит, что процессы и взаимодействия в группе могут быть описаны четырьмя факторами: 1) «Я» («I») – каждый человек,

² Психоаналитический кадр (рамка) – это определенные ограничения во времени и пространстве, внутри которых происходит фантазийная жизнь интертрансферентного бессознательного, ее наблюдение и аналитическое осмысливание (Россохин А. В., 2021).

2) «Мы» («We») – взаимодействие участников, 3) «Это» («It») – тема, содержание, задачи, которые всех объединили, и 4) «Глобальные факторы» («Globe») – обстоятельства и условия, в которых существует группа, участники. Символ, который Руфи Кон использует для обозначения этой концепции, представляет собой треугольник, заключенный в круг (рис. 1).

Основополагающее в методе – это удержание динамического равновесия между тремя условными вершинами треугольника «Я» – «Мы» – «Это/Тема».

«Я» – это психодинамический процесс конкретного участника в группе, его переживания в конкретной группе при взаимодействии с конкретными участниками и обсуждении конкретной темы.

«Мы» – это групповой динамический процесс, отражающий развитие отношений между участниками и, следовательно, развитие их работоспособности как группы. «Я» – «Мы» – это процесс встречи, где другой человек становится объектом внимания, а значит, является объектом для проекции и переноса³. Другой не только воспринимается, но и должен быть лично принят, например как значимый или конкурент. Вступая в контакт и выстраивая отношения друг с другом, они используют привычные для них способы поведения, поэтому вполне естественно, что эти отношения вызывают у них определенные, зачастую знакомые переживания.

«"Это" – то, что объединяет людей и дает им повод иметь дело с чем-то. "Это" – то, что удерживает группу вместе. <...> "Это" подразумевает всеобъемлющую тему, которую исследует группа» (*Schneider-Landolf M., Spielmann J., and Zitterbarth W., 2014, p. 121*). Модель «Я» – «Это» относится к работе с темой (запросом) каждого участника и связана с анализом и исследованием проблемы участника. «Это» – «Мы» предполагает поиск общего в индивидуальных темах и запросах, при этом сохраняя уникальность запроса и вызова каждого.

Если в работе группы упор делается на «Я» и «Мы», то участники получают преимущественно аффективный опыт. Если же акцент сводится к «Теме», то процесс становится похож на учебный или деловой, когда идет обсуждение задачи в рабочем ключе. Если начинает доминировать какая-то одна из вершин треугольника, то группа приходит в состояние дисбаланса и эффективность коучинговой работы снижается. Поэтому одна из задач коуча – отслеживать динамику и, с одной стороны, «разворачивать» участников к тем или иным утерянным вершинам треугольника, с другой стороны, способствовать исследованию возникшего дисбаланса.

³ Перенос: представляет собой регрессивное воскрешение в контексте группы непродолженных эмоциональных отношений раннего детства, возникает невроз переноса здесь-и-сейчас. Бессознательные конфликты, импульсы влечений, объектные отношения направляются в переносах не только на руководителя, но и на участников группы. Развивается целая сеть взаимодействующих между собой переносов, их глубина зависит от уровня регресса группы (Притц А., Выкоукаль Э., 2009, с. 27).

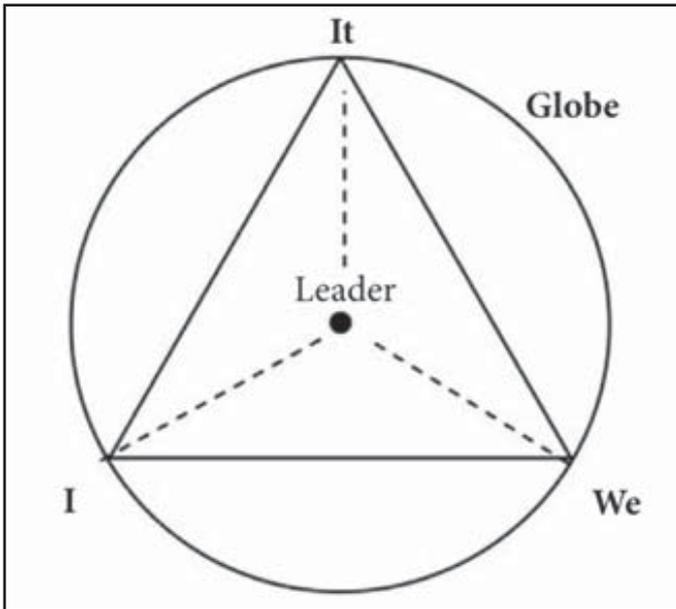


Рис. 1. *Четырехфакторная модель Руфи Кон*

На «Я» участников, и «Мы» группы интересно посмотреть через призму *концепции групповой матрицы*. Понятие «групповая матрица» было предложено З. Фуксом и определялось как фундамент всех отношений и всякой коммуникации, в которых участник оказывается узловым пунктом. Фукс описывает групповую матрицу как «гипотетическую паутину коммуникаций и взаимосвязей в группе; общую и разделяемую всеми основу, которая в конце концов определяет смысл и значимость всех событий и на которую опирается все вербальное и невербальное общение» (Thornton C., 2016, p. 64). Понятие групповой матрицы коренным образом меняет понимание сознания в группе. В процессе взаимодействия между участниками в группе создается новое, разделяемое и совместно созданное групповое сознание. Это означает, что каждый человек в группе является одновременно и самостоятельной личностью, и частью чего-то большего. То, что озвучивается в группе, имеет персональное значение и в то же время потенциально является выражением того, что разделяется всей группой. Такой подход дает новое видение коммуникации в группе. Коммуникация – это не только слова, это все, что происходит в группе (Foulkes, 1973). Важный навык психодинамического коуча – помогать группе наблюдать и исследовать эту коммуникацию во благо группового и индивидуального развития.

Концепция переноса, которая изначально рассматривалась как основное препятствие терапии за короткое время, превратилась в самый мощный фактор психодинамической терапии. «Перенос создает промежуточную область между болезнью и реальной жизнью, через которую возможно осуществление перехода из одного состояния в другое. Это новое состояние принимает все симптомы болезни, но оно как бы представляет искусственно созданную болезнь, во всех проявлениях доступную для врачебного вмешательства» (Бурлачук, 2007, с. 110).

В групповой ситуации возникает множество переносов, и все они влияют на динамики процесса⁴, а эти динамики, в свою очередь, способствуют развитию переносов. В группах существует три направления переноса: 1) перенос на центральную фигуру (ведущего, терапевта, коуча), и это похоже на невроз переноса в психоанализе; 2) перенос на участников группы, которые становятся важными агентами изменений, например, участники группы постоянно замечают друг у друга те недостатки, которые свойственны им самим; 3) перенос на группу, когда участник переживает других участников не как отдельных друг от друга личностей, а как лишенный контуров, диффузный, но мощный доэдипов объект, напоминающий идеализированный образ родителей, почти материнский объект в его различных эдиповых и доэдиповых составляющих (*Schlapobersky, 2016*).

Таким образом, возможность получить опыт пребывания в динамической группе в рамках группового коучинга позволяет каждому участнику группы более осознанно исследовать себя и свое поведение в группе, увидеть взаимосвязь между внутренними переживаниями и выбираемыми способами поведения и взаимодействия, вернуть свои проекции и познакомиться со своими «слепыми» пятнами, увидеть в режиме реального времени, здесь и сейчас, как разыгрывается персональный запрос и оформляется персональный вызов.

Работа с индивидуальным запросом в группе

Групповой коучинг – это коучинг, который организуется для участников, объединенных общей темой развития. В этих группах идут те же динамические процессы, что и в любой другой группе, но в рамках группового коучинга есть шанс исследовать взаимосвязи этих процессов с темой группы и запросами участников. «Коучинг – это не просто разговор, а скорее "разговор с намерением", направленный на поддержку нового осознания и движения к действиям для достижения целей, которые они перед собой поставили. Как правило, групповые коучинговые беседы заканчиваются запросом на коучинг – полевой работой, задачей, позволяющей подтолкнуть подопечного/клиента к новым знаниям и действиям, или вопросом, над которым человек будет размышлять» (Бриттон, 2015, с. 118).

В работе с индивидуальным запросом участника можно использовать разные методы, но, как правило, все эти методы придерживаются единой психоаналитической логики. Основное условие – это четкое следование сеттингу и использование свободных ассоциаций. **Пошаговая методология** группы сфокусирована на одном участнике, представляющем свой кейс.

⁴ Изначально Фукс и Энтони описали эти динамики процесса как специфические для группы факторы. В своей книге Шлапоберский рассматривает заимствованные у Фукса и Энтони резонанс, отзеркаливание, взаимность (обмен), усиление и конденсацию и добавляет валентность Биона (*Schlapobersky, 2016*).

Рассказ участника – с этого начинается работа с индивидуальным кейсом и запросом, участник описывает свою ситуацию и сложность, которая представляет для него интерес. Не всегда эта сложность или запрос на работу формулируются сразу четко и однозначно. Зачастую первая работа с запросом может быть направлена на определение и название этой сложности. И здесь фраза «признание проблемы – половина успеха в ее разрешении» как нельзя кстати. Рассказ участника группы вызывает отклик у остальных: одних этот рассказ мобилизует, другим он кажется сложным и скучным. При прослушивании истории у участников группы появляются свои воспоминания, чувства, состояния и мысли, которые будут использованы в работе далее.

Услышав историю, участники имеют возможность задать *уточняющие вопросы*. Важно, чтобы вопросы действительно работали на уточнение полученных фактов, а не направляли автора истории к какому-то выводу или содержали в себе фантазии участников.

Возможность для *ассоциаций и чувств* идет следом. Автор ситуации, как правило, не участвует на этом этапе. Если работа идет очно, то его можно попросить отвернуться и просто слушать. Это полезно как автору, так и группе, которая имеет возможность сосредоточиться на задаче ассоциирования и не отвлекается на эмоциональные реакции автора. Исследование бессознательного возможно благодаря методу свободных ассоциаций, приходящих в голову мыслей и фантазий, которые свободно сообщаются и обсуждаются в группе. Ключевая установка, которая дается участникам группы, – «свободно говорите обо всем, что приходит в голову, не взирая на то, насколько абсурдным это может показаться». Техника свободных ассоциаций основана на идее, что мысль человека следует в направлении, которое является для него значимым. Свободные ассоциации на самом деле несвободны, а направляются бессознательным.

После этапа свободного ассоциирования автор ситуации возвращается к группе и *предоставляет обратную связь*. Как правило, участнику всегда полезно услышать обсуждение своей ситуации другими, это не всегда комфортно, но именно в этом здоровом дискомфорте будет лежать задача развития.

Далее, наступает этап полноценного использования силы группы. Автор ситуации на этапе уже способен конкретизировать свой запрос и озвучить конкретный вопрос для группы. *Группа переходит в позицию экспертов*, и каждый по очереди предлагает автору вопроса свой ответ или рекомендацию. После чего автор ситуации благодарит группу за работу и делится тем, что он берет в работу.

Методы, которые придерживаются психоаналитической логики и позволяют работать с индивидуальными запросами: балинтовские группы, action learning группы или группы обучения действию, групп-аналитическая институциональная супервизия. Проективные инструменты, такие, например, как рисунок, метафорические карты, являются инструментами-помощниками на этапах представления кейса и свободного ассоциирования.

На этапе работы с кейсом участника коучу может быть полезна **концепция параллельного процесса**, которая часто используется в психоаналитических супервизиях и позволяет более глубоко понять скрытую часть клиентского материала, представленного супервизантом. «Отслеживание параллелинга в процессе супервизии способствует развитию динамики отношений между супервизором и супервизируемым терапевтом и значительно продвигает последнего в понимании того, что происходит между ним и его клиентом, что, в свою очередь, способствует повышению качества психотерапевтической помощи» (Бусыгина, Силкин, 2015, с. 184). Вот пример этого процесса: один из участников рассказывает историю, группа слушает и поневоле начинает чувствовать динамику этой истории. Чувства героев этой истории начинают проявляться в чувствах и эмоциях членов группы. Так история, пропитанная обесцениванием или завышенными ожиданиями, будет разыграна и в самом обсуждении этой истории. Участники группы будут восторженно говорить о заслугах одних персонажей и недооценивать других или предъявлять к ним определенные, зачастую завышенные, требования. Они могут на какое-то время потерять способность фантазировать и перейти в режим оценочных суждений, детального анализа ситуации, поиска виновных. Когда эти переживания выражаются участниками группы и осознаются посредством группы, это дает рассказчику более глубокое понимание своей истории.

В основе параллельного процесса лежит работа механизмов переноса и контрпереноса, а также проективной идентификации. Применяя концепцию параллельного процесса к коучинговому процессу, можно сказать, что каждый участник, представляя свой запрос и ситуацию, волевым образом предлагает группе своего рода «эмоциональный бульон», слушая и напитываясь которым часть группы начинает идентифицироваться с кем-то или чем-то в этом рассказе, другая часть атаковать то, что появляется в группе, или защищать. Рассказ и предлагаемый вызов оживает и воспроизводится в группе. То же самое происходит и с коучем, если он обладает достаточным уровнем эмпатии. «Клиенты неосознанно выбивают нас из нашей зоны комфорта. <...> Одним из показателей приближения к истинному запросу клиента является неизбежное, возможно, еле заметное возрастание его тревоги, пристрастности, усиление эмоционального фона сессии коучинга <...> Работать с настоящим клиента в коучинге означает принять вызов настоящего со всем его эмоциональным напряжением в самой коучинговой сессии» (Россохин, 2021, с. 177).

Таким образом, параллельный процесс не только обогащает работу с запросом участника, но и демонстрирует идею о том, как люди переносят отношения, определенные сценарии поведения с одной межличностной ситуации на другую, не осознавая этого.

Роли коуча в групповом коучинге

На разных этапах в зависимости от задач и потребностей группы коучу приходится быть в разных ролях. За основу для определения этих ролей берется тройственное обозначение роли ведущего в групповом анализе Шлапоберского (*Schlapobersky*, 2016).

Коуч как организатор группового процесса. В данной роли он заключает контракт на работу с организацией, группой и конкретными участниками, а также следит за соблюдением этого контракта и находится на границах разных систем. Роль организатора предполагает осуществление динамического администрирования⁵ по нескольким направлениям. Барбара Эллиот (Эллиот, 1995) выделяет четыре направления для динамического администрирования:

1) Действия по отношению к отдельным участникам. По сути это большой этап подготовки, который организуется непосредственно перед групповым коучингом. Так, например, каждый участник группы знакомится с правилами участия в группе, условиями входа в группу и выхода из нее, информируется о добровольном участии, соблюдении конфиденциальности и необходимости иметь запрос. Наличие индивидуальных интервью с каждым участником позволяет исследовать мотивацию участника и его готовность к работе, ожидания, реакцию на условия работы группы, его любопытство к собственной внутренней жизни, способность работать с другими людьми и инвестировать себя и свое время в работу с проблемами других.

2) Действия по отношению к группе. Если это групповой коучинг в организации, то это работа на границах организационной системы и группы. Важно провести соответствующую работу с заказчиком организации. Как правило, это люди, которые платят за коучинг, не являются участниками группы, но имеют свои ожидания от работы. Понять их ожидания, определиться со способом донесения этих ожиданий до участников группы, найти взаимосвязь ожиданий организации с ожиданиями участников группы – все это требует времени и определенных навыков. Ответить на вопрос о составе самой группы, например, в каких иерархических отношениях находятся предполагаемые участники группы, как будет влиять их статус или близкое знакомство на работу этой группы.

3) Действия по организации пространства. Если это очная группа, то это выбор подходящего для коучинговой работы помещения, организация пространства внутри этого помещения (стулья, освещение, температура и пр.). «Здесь идея как бы такая: вы делаете что можете из того, что у вас есть, но при этом восполняете недостатки за счет особого внимания к деталям» (Эллиот, 1995). Детали расстановки и организации пространства будут разными в зависимости от возможностей помещения,

⁵ Фукс З. использовал выражение «динамическое администрирование» для описания действий ведущего, направленных на установление и поддержание группы как целого (Барбара Эллиот, 1995).

но независимо от того, где это все происходит, предельно важно, чтобы никто не мешал и было удобно.

4) Действия, связанные с тем, как ведет себя коуч. Задача коуча – охранять границы, разделяющие группу и внешний мир, участника и группу. Граница между группой и внешним миром образует физическое и психическое пространство группы – «динамическую матрицу» по Фуксу. Работая с группой в организации, коучу непросто быть на этой границе, ведь заказчиком на коучинг выступает организация в лице топ-менеджмента или руководителей отдела, а клиентами являются сотрудники из разных отделов. Все они имеют свою историю отношений, находятся в определенном организационном и культурном контексте, и все это создает определенное напряжение и сопротивление, с которым коучу важно научиться работать. Поэтому на этапе подготовки актуальны вопросы по созданию и поддержанию безопасных условий взаимодействия, например, кто и в какой роли выступает, каковы правила и формат работы (сеттинг), какая задача решается и каким составом, какой информацией коуч может делиться с организацией-заказчиком, а какая информация останется между ним и группой. Чем прозрачнее будет ситуация, тем безопаснее она будет для всех ее участников. Граница между участником и группой очерчивает психическое пространство индивидуума. Следование групповым правилам и нейтральная (профессиональная) позиция коуча по отношению ко всем участникам группы позволяют выдерживать эту границу. Внутренние границы отдельного участника группы – это границы между субъективной и объективной реальностью, сознательным и бессознательным. Находясь в группе, коммуницируя с другими, получая обратную связь, участник имеет возможность исследовать свою субъективную реальность и сопоставлять, отделять ее от объективной реальности.

Коуч в роли участника вносит свой вклад в работу группы, осознавая свои собственные ассоциации и чувства в отношении материала. Группа или материал конкретного участника могут вызывать сонливость, или подавленность, или состояние, при котором нет возможности думать и осмысливать, или же может внезапно возникнуть чувство тревоги без видимой причины, или чрезмерная активность и желание заботы или конкуренции. Находясь в роли участника, коуч должен задаваться вопросами относительно своего состояния и поведения и анализировать, что за этим стоит. Способность коуча отслеживать свою динамику в роли участника реализуется в третьей роли – роли психодинамического коуча.

Коуч в роли психодинамического коуча характеризуется доброжелательной нейтральностью и абстиненцией по отношению к участникам группы, то есть пробужденные импульсы должны быть признаны (например, желание помочь и исцелить), но не реализованы (Притц, Выкоукаль, 2009).

В этой роли коуч создает *переходное пространство*, которое способствует эксперименту, открытости и конфронтации с другими, исследованию себя и окружающей реальности, выработке новых смыслов. С точки зрения Винникотта, жизнь человека может быть представлена трехуровневой моделью: внешняя реальность, внутренняя

реальность и промежуточная зона непосредственного опыта. Переходное пространство – это совершенно особая область, пространство между внешним миром реальности и внутренним миром фантазий каждого человека. Переходное пространство образуется за счет холдинга (от англ. holding – «удерживание») и контейнирования – основных навыков поддерживающих профессий, к которым также относится коучинг. Винникотт использует понятие «холдинг», говоря о материнской заботе и поддержке. Именно забота и преданность матери, чутко реагирующей на все нужды ребенка, хорошо понимающей его желания и страхи, является ведущим фактором развития отношений (Winnicott, 1982). Контейнирование тесно связано с понятием «холдинг». Обе идеи относятся к развитию на ранних стадиях, различие – в фокусе внимания: холдинг направлен на все переживания, контейнирование же в большей степени позволяет переработать неприятные эмоции, опыт разочарований и наделить этот опыт смыслом, который адекватен реальности.

Действия коуча, которые, по мнению Кристин Торнтон (Thornton, 2016), позволяют организовать холдинг-среду и контейнер для группы: вносить ясность в понимание того, что есть чувства, мысли и действия; быть толерантным к эмоциям и чувствам участников; развивать толерантность у участников, говоря о том, что все чувства и эмоции являются нормальными и разрешены для проявления; перерабатывать эмоциональные переживания участников в осмысленные составляющие; помогать участникам понимать свои переживания и придавать им определенный смысл, этот процесс помогает группе переносить фрустрацию.

В роли психодинамического коуча происходит *анализ множественных переносов* и контрпереносных чувств, на базе этого богатого материала выстраиваются и предлагаются группе продвигающие *интерпретации*. Интерпретация – «содействие превращению чего-либо неосознаваемого в осознанное посредством называния его в тот момент, когда оно стремится вырваться наружу» (Fenichel, 1945, p. 25). Интерпретация не всегда приносит группе и участнику тот самый инсайт и продвижение, порой она вызывает сопротивление. Для правильного использования интерпретаций можно обратиться к некоторым советам Карла Роджерса, которые будут уместны и для работы в формате группового коучинга (Роджерс, 2002, с. 255–256): в любой интерпретации лучше использовать термины и образы самого клиента; всегда лучше иметь дело с установками, которые уже были выражены, интерпретировать скрытые установки весьма опасно; если интерпретация не принимается, то дискуссии вокруг этой интерпретации бесполезны; если был достигнут подлинный инсайт, клиент произвольно старается расширить границы своего внезапного осознания, охватывая новые сферы и области своего бытия. Если ничего подобного не происходит, консультант может быть вполне уверен, что это он, а не клиент достиг инсайта.

Множественные переносы участников можно наблюдать через *динамику процесса*: взаимность (обмен), резонанс, валентность, отзеркаливание, усиление (конденсация) и сгущение (Schlapobersky, 2016).

1) В группе постоянно происходит обмен информацией, который вызывает у участников разный отклик – от отрицания до взаимопонимания и резонанса внутри группы. Разворачиваясь в когнитивной плоскости, обмен приводит к трансформации эмоциональной ситуации в группе.

2) Резонанс – общее, разделяемое большинством участников чувство или представление, приводящее к более глубокому взаимопониманию, – возникает тогда, когда участники рассказывают друг другу истории и в этих историях они видят цепочку родственных связей.

3) «Валентность» – термин, заимствованный из физики и указывающий на большую или меньшую готовность индивидуума принять участие в деятельности, связанной с базовым допущением. Валентность – это склонность человека неоднократно занимать одну и ту же неформальную роль в группе. Каждый человек обладает валентностью к конкретному базовому допущению: «способностью к мгновенному и непроизвольному объединению одного человека с другим для разделения и взаимодействия на основании базового допущения, будь то зависимость, борьба/бегство или образование пары» (Лоуренс, Бэйн, Голд, 2020, с. 105).

4) Отзеркаливание позволяет участникам видеть свои страхи, конфликты и желания в других членах группы как в зеркале, иначе говоря, распознавать себя в других. Через идентификацию с другими, проекцию своих переживаний, интроекцию и проективную идентификацию человек сталкивается с представлением о самом себе, переживает аспекты своего Я так же, как Я других (Nitsun, 1998). Фукс отводил отзеркаливанию центральное место. Особо важным в этом процессе является то, что распознавание отвергаемого человеком в других и обработка этого на примере многих участников группы эффективны даже тогда, когда он только слушает. Зеркало как объект и метафора показывает позитивные и негативные свойства личности, обеспечивает подтверждение собственной личности, разделяет переживания самого себя и переживания рефлексирующего Я (Thornton, 2016). Отзеркаливание происходит четырьмя способами: а) увидеть, распознать, признать и принять; б) идентификация с чужим опытом, этот аспект зеркального отражения тесно связан с процессом проекции – «это как у меня» или «я чувствую то же самое»; в) видеть себя через взаимодействие с другими в группе, отзеркаливание в этом случае приходит через обратную связь от других участников группы; г) переживание сильных взаимных чувств между членами группы, например сильной симпатии или антипатии, эти чувства являются результатом переноса. Позитивное отзеркаливание в группе будет служить своего рода клеем, негативное отзеркаливание, которое зачастую возникает при а- и б-типе, будет источником разных препятствий, с которыми будет иметь дело группа.

5) Сгущение – процесс накопления и активизации (высвобождения) бессознательного материала в группе через метафоры, ассоциации и символические идеи. Сгущение определяет интенсивность эмоциональной ассоциации, а усиление описывает диапазон распространения.

Наблюдение за всей коммуникацией в группе и вокруг этой группы становится для коуча важным источником получения бессознательной

информации для работы с запросами участников и объединяющей темой группы. Поэтому задача психодинамического коуча достаточно противоречивая: с одной стороны, ему важно способствовать свободно текущей дискуссии и поддерживать необходимый уровень неопределенности, не стремясь доминировать, с другой стороны, нужно придавать форму опыту группы, формировать дискурс через предложение своих интерпретаций.

Завершение

Опыт вторичной социализации человек получает, осваивая профессиональную роль, пребывая в профессиональных группах и выстраивая отношения по вертикали и горизонтали с другими людьми. В профессиональной и бизнес-среде человек продолжает корректировать и развивать свои социальные навыки, исследовать аспекты своего лидерства и следования лидерству других, формировать профессиональную идентичность. Современные организации всячески стремятся помочь своим сотрудникам в решении этих задач, потому что каждая организация нуждается в стабильной и качественной вертикальной и горизонтальной коммуникации, устойчивых лидерах и вовлеченных сотрудниках.

Психодинамический групповой коучинг может стать не только прекрасным дополнением к менеджерским программам развития, чем он сейчас и является, он может занять по праву свое место в портфеле инструментов организационного развития. Преимущество группового коучинга – в синергии, которая возникает за счет комбинации трех составляющих: 1) работа с индивидуальным запросом участника посредством группы и возможность получить палитру взглядов и решений своей проблемы; 2) работа каждого участника над собой, своей эффективностью и запросом на протяжении всей жизни группы через работу с запросами других; 3) опыт непосредственного пребывания в динамической группе, который позволяет каждому участнику исследовать свои переживания в группе и их влияние на поведение и способы взаимодействия с другими людьми. Однако для того, чтобы группа выступила ценным ресурсом для развития, коучу важно понимать, как она функционирует, и уметь использовать это знание во благо группы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бурлачук Л. Ф. Психотерапия: Учебник для вузов / Авт. Л. Ф. Бурлачук, А. С. Кочарян, М. Е. Жидко. 2-е изд., доп. СПб.: Питер, 2007. 480 с.
2. Бусыгина Н. П., Силкин А. И. Параллельный процесс в супервизии: история понятия и объяснительные модели // Консультативная психология и психотерапия. 2015. № 5. С. 182–204.
3. Лоуренс Г. В., Бэйн А., Голд Л. Д. Пять базовых допущений // Журнал «Свободные ассоциации». 1996. Т. 6. Часть 1 (№ 37); Журнал клинического и прикладного психоанализа. 2020. Т. 1. № 2.

4. *Притц А., Выкоукаль Э.* Групповой психоанализ. Теория – техника – применения / Пер. М. М. Сокольской, научная и общая редакция Д. М. Шанаевой. М.: VERTE, 2009. 504 с.
5. *Роджерс К. Р.* Клиент-центрированная психотерапия // К. Р. Роджерс. М.: Апрель Пресс, Эксмо, 2002. 512 с.
6. *Россохин А. В.* Изменчивая неизменность психоаналитического кадра // Журнал клинического и прикладного психоанализа. 2021. Т. 2. № 3.
7. *Россохин А. В.* Супервизии в коучинге // Журнал клинического и прикладного психоанализа. 2021. Т. 2. № 4.
8. *Эллиот Б.* Стенограмма лекции для вводного курса IGA. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://groupanalysis.narod.ru/elliott2.html> (дата обращения: 19.05.2017).
9. *Cohn R. C.* The theme-centered interactional method: Group therapists as educators / R. C. Cohn // Journal of Group Psychotherapy and Process. 1970. Vol. 2(2). P. 19–36.
10. *Fenichel O.* The psychoanalytic theory of neuroses // O. Fenichel. New York: Norton, 1945.
11. *Foulkes S. H.* The group as matrix of the individual's mental life / S. H. Foulkes, 1973.
12. *Freud S.* An outline of psychoanalysis // S. Freud. New York: Norton, 1949.
13. *Freud S.* Recommendations to physicians practicing psychoanalysis // S. Freud in J. Strachey (Ed. and Trans.). London: Hogarth // M. Gordon. Baltimore: National Educational Press, 1972. 220 p.
14. *Kets de Vries M. F. R. & Cheak A.* Psychodynamic Approach. Faculty & Research Working Paper & INSEAD, Fontainebleau, 2014.
15. *Kilburg R. R.* When Shadows Fall: Using Psychodynamic Approaches in Executive Coaching // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2004. Vol. 56. №. 4. P. 246–268.
16. *Nitsun M.* The Organizational Mirror: A Group-Analytic Approach to Organizational Consultancy, Part I – Theory // Group Analysis – The Journal of Group-Analytic Psychotherapy. 1998. Vol. 31. № 3. P. 245–267.
17. *Schneider-Landolf M., Spielmann J., and Zitterbarth W.* Handbook of Theme-Centered Interaction (TCI), translated by Joseph Smith. German original edition: Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI), 3rd ed. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2014.
18. *Thornton C.* Group and Team Coaching: The Secret Life of Groups // C. Thornton. Second edition. UK: Routledge, 2016. 304 p.
19. *Schlapobersky J.* From the Couch to the Circle: Group-Analytic Psychotherapy in Practice, 2016.
20. *Winnicott D. W.* Playing and reality // D. W. Winnicott. New York: Tavistock, 1982.

Psychodynamic group coaching

E. V. Dzhabar-Zade

Dzhabar-Zade Ekaterina V., a Master of Psychology at the Higher School of Economics, an organizational psychologist, a psychodynamic organizational consultant, a coach, and a teacher of the Master's program "Psychoanalysis and Psychoanalytic Business Consulting" at the Higher School of Economics, a member of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), a member and a certified professional business coach of the Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC). Having more than 20 years of experience working with first-line, middle and top-level managers, teams, top talent, internal trainers, coaches, and personnel development experts in large Russian and international companies.

Any organization is structured according to the roles and tasks that are necessary to achieve its goals. The psychological state of people in an organization can become a serious obstacle to the realization of these roles and tasks and can threaten the organization's integrity and viability. Psychodynamic coaching helps people, groups and organizations see and establish contact with this psychological side of business, namely, to understand their experiences and explore the unconscious assumptions that influence their decisions and behavior. Being aware of unconscious emotional processes and revealing their meaning helps people better understand their underlying motives, gain self-confidence, release energy and get the opportunity to choose consciously.

A person is considered to be a socially oriented being in a psychodynamic approach. They are undoubtedly characterized by biological unity, but their fundamental psychological quality is the group. Each person is defined by the world they live in, and this world is represented by different groups and communities. The relationship of a child with its mother is the first social relationship, and a family as a group turns out to be the first social environment where everyone finds their identity. The experience of primary socialization continues in kindergarten, school, sports section, higher education institution, etc. A person makes their conclusions about how the world functions, how relationships are built, they get their experience of leadership and follow the leadership of other people, the experience of distributing roles and staying in certain roles that are taken consciously and/or unconsciously. Therefore, when it comes to developing interpersonal interaction and leadership skills, the group format of work has a clear advantage over the individual one. There are other people in each client's request for coaching, and most of the clients' challenges are about the sphere of interpersonal or group interaction. Loss of confidence, inability to take leadership, low efficiency, communication difficulties, burnout, etc., occur in the presence of important others, these important others look, think, draw conclusions, form an attitude, evaluate. Therefore, in a group, everyone has a chance to meet their challenge in the presence of another person, to test this challenge with another person, to get feedback, and most importantly, to see what's behind the curtain of the other person and find out what he/she really sees, how he/she relates to it and why. This article will be useful for coaches who work in a psychoanalytic way individually and would like to expand their practice through working with groups. The presented material may also be relevant to experienced professionals who work in the format of group coaching, but are looking for ways to deepen their practice by gaining additional knowledge in the field of individual and group psychology.

Keywords: psychodynamic group coaching, group coaching, psychodynamic coaching, group dynamic, organizational development.