

Психодинамические аспекты роли аджайл-коуча во время аджайл-трансформации

А. А. Прокошев

Прокошев Андрей Александрович – психолог (НИУ ВШЭ), психоаналитически ориентированный консультант. Практикующий аджайл-коуч.

Роль аджайл-коуча является одним из ярких примеров поддерживающих профессий нового типа – сильно интегрированных в бизнес-контекст и обладающих большим набором новых компетенций. Текущая ситуация в экономике и мире оказывает большое давление на организации, вынуждает их адаптироваться к новым условиям быстрее. Один из методов адаптации – это внедрение аджайл-практик. В таких проектах внедрения аджайл-практик большое значение играет роль аджайл-коуча и то, как она формируется. Как организация определяет цели создания роли аджайл-коуча, ее задачи, границы и полномочия. В настоящей статье я проведу анализ психодинамических аспектов роли аджайл-коуча, ее тревог и защит. Анализ выполнен на базе исследования, которое было проведено в рамках написания моей магистерской диссертации. Исследование показало отсутствие сформированных социальных защит роли аджайл-коуча из-за ее постоянного перепределения, сильной зависимости от организационного и бизнес-контекста компании. В дополнение к этому было выявлено большое количество как внутренних тревог, связанных со спецификой аджайл-практик, так и внешних – когда роль, столь иная для организации, становится удобным контейнером для проекций организации.

Ключевые слова: тревога, защиты, проективная идентификация, проекция, границы, роль, задача, полномочия, роль, аджайл-коуч, аджайл.

Контекст организации

В настоящее время наступает период четвертой промышленной революции. Еще в 2016 году основатель и президент Всемирного экономического форума Клаус Мартин Шваб подробно рассказал об этом в своей программной речи в Давосе. Новый технологический переход может привести к революционному прорыву в эффективности и производительности труда, сильному экономическому росту. Но в краткосрочной перспективе он создаст дисбаланс мировой экономики и, как следствие, большое количество неопределенности. Этот аспект деятельности – работа в условиях неопределенности и постоянных изменений – стал хорошо ощущаться организациями в последние 30 лет. Ответом на изменения условий деятельности стало развитие новых методов работы, которые позволяют быстрее и лучше адаптироваться к новым потребностям клиентов и владельцев бизнеса. Семейство этих методов получило название «аджайл», термин, который определяет адаптивность организации – «бизнес-аджилити», а способ внедрения таких новых методов работы – «аджайл-трансформация». Эксперта этой новой области знаний и навыков в общем называют «аджайл-коучем».

Роль аджайл-коуча

Здесь и далее я буду говорить о модели компетенций человека, который может быть успешен в роли аджайл-коуча. В литературе существует популярная концепция компетенций (Адкинс, 2017):

- Адаптивные практики и практики бережливого производства (скрам, канбан и т. д.);
- Навыки передачи знаний и обучения, включая наставничество и менторство;
- Навыки влияния на процессы включая коучинг и фасилитацию;
- Владение технологическим контекстом создания продуктов (практики программирования, поставки, дизайна и т. д.);
- Владение бизнес-контекстом продукта (знания бизнеса определенной области);
- Владение навыками внедрения изменений.

Все вышеперечисленные компетенции применяются в различных ситуациях и на разных уровнях организации – при взаимодействии с рядовыми сотрудниками, командой топ-менеджмента, акционерами. Компетенции конкретного человека могут быть развиты в разной степени. К ключевым компетенциям относятся собственно сами практики аджайла и бережливого производства. Эти практики были созданы на основе рефлексии практического опыта многих специалистов, систематизированы и упрощены до фреймворков, т. е. сконцентрированного набора ценностей и ритуалов. Этот набор знаний и опыта применения определяет специализацию аджайл-коуча. Остальные компетенции в данной модели отвечают за улучшения опыта работы организации по-новому. Сюда включают навыки и опыт создания нового образа мышления, а также передачи новых

знаний. Набор таких компетенций не зависит от специализации эксперта и является общим для любого в роли аджайл-коуча. В конечном счете именно эти общие знания и навыки определяют успешность в роли и достижение целей трансформации организации.

Рассмотрим распространенный путь становления компетенций аджайл-коуча. Уже обладая одним или несколькими навыками и профессиональным опытом работы, например в качестве руководителя проектов, разработчика или консультанта, человек начинает изучение аджайл-практик. Этот процесс может происходить как в ходе специального обучения на соответствующих тренингах, так и исходя из опыта участия в аджайл-трансформации. В любом случае успешное применение практик происходит только через формирование собственного опыта и навыков его трансляции в организацию, т. е. к другим участникам трансформации. Формирование такого опыта ограничено участием в трансформационных проектах, чья длительность зависит от масштабов организации и в среднем длится от одного года. Помимо этого, успешный опыт не может быть переиспользован напрямую в другом проекте, что наряду с постоянным развитием информационных технологий, спецификой задач, которые возникают в процессе трансформации, создает необходимость постоянно развивать компетенции. Все это создает условия для развития узкой специализации аджайл-коучей. А также повышает уровень стресса от нахождения в роли, связанной с сопутствующими рисками неуспешной самореализации в профессиональной деятельности.

Природа тревоги

Концепция тревожности, которая лежит в основе психоанализа, в частности в работах З. Фрейда и М. Кляйн и далее в работах Э. Жака и У. Биона, нашла применение в исследованиях в социальных институтах, например в работах Изабель Мензис.

Фрейд утверждал, что тревожность «изначально возникает в качестве реакции на состояние опасности и воспроизводится каждый раз, когда подобное состояние повторяется». Видение того, какими именно могут быть такие состояния, описано достаточно сложно (Фрейд, 1921). Помимо этого, существуют тревоги, вызванные инстинктами, например либидо и смерти. Здесь примером может служить разыгрывание Эдипа. Суперэго здесь является защитой от тревоги, которая подавляется инстинктивным импульсом. Эдип – ядро теории Фрейда о Суперэго. В своей теории Фрейд разделял тревоги по источнику происхождения – вызванные внешним фактором или возникающие бессознательно. Последние называются «невротическими».

Далее, М. Кляйн расширила идею З. Фрейда, выделив в отдельный источник тревоги процесс удерживания разрушительных импульсов внутри личности, которые зарождаются на ранних этапах жизни, до эдипального периода. Для Кляйн тревога – это состояние нарастающего страха от отношений личности с ее объектами. Именно тревога искажает или может

вовсе привести к потере восприятия действительной реальности другого. (Кляйн, 1952).

Согласно исследованиям Биона, возможность обработки эмоций разумом развивается только в том случае, если проекции младенца на мать наполнены таким образом, что он может усвоить способность мыслить (Bion, 1962). В противном случае младенцу возвращаются его разрушительные импульсы как «безымянный страх». Это не позволяет пройти ментальной интеграции, что создает психотическую фрагментацию.

Большую ценность представляют исследования Изабель Мензис, в которых тревога рассматривается со стороны взаимодействий как системы, в отличие от психоаналитической литературы, где в фокусе находятся ее границы бессознательных форм. Рассмотрение процессов возникновения тревоги в ситуации выполнения «первичной задачи» при трансформации в организации приводит к выводу об их сходстве с бессознательными фантазиями, которые существуют у каждого на глубоких и самых примитивных уровнях сознания. Объективные особенности рабочих ситуаций медицинского персонала, например, стимулируют их заново переживать эмоции, относящиеся к этапу раннего младенчества. Психический опыт восприятия реальности на этом этапе находится под значительным влиянием собственных чувств и фантазий, настроений и желаний. У медсестер происходит неосознанная ассоциация в процессе контакта с физическим заболеванием и общении с пациентом или его родственниками, чьи сознательные понятия о болезни – это густая смесь объективной информации и фантазий. К собственным тревогам медицинского персонала психически добавлялась тревога других людей, вовлеченных в процесс. Аккумулируя тревогу, медсестра проецирует ситуации младенческих фантазий на текущие рабочие, переживая их как смесь реальности и фантазий. Это важная и универсальная методика преодоления тревоги и видоизменения фантазийных ситуаций. Проекция позволяет видеть элементы фантазийной ситуации в объективной реальности, которые становятся ее символами. Успешное овладение объективной ситуацией дает успокоение относительно успешной способности справиться с ситуациями фантазий. Такой процесс работает эффективно, только если символ репрезентирует объект фантазий, но не уравнивается с ним. В противном случае возбуждаемые символическим объектом фантазии вызываются в своей полной интенсивности, и он перестает выполнять сдерживающую функцию (контейнирования) и видоизменения. Именно близкое сходство фантазийных и объективных ситуаций представляет угрозу того, что символическая репрезентация дегенеративным образом превратится в символическое уравнивание и, как следствие, будут проживаться примитивные младенческие тревоги сознательно со всей полнотой их силы.

Несмотря на большую внутреннюю и присоединенную тревогу, этот фактор сам по себе не может полностью объяснить высокий уровень тревоги, настолько очевидный у медсестер. Поэтому Изабель Мензис переходит к анализу системных методов для сдерживания и видоизменения тревоги.

Уильям Хальтон (*Halton, 2014*) в своей статье «Обсессивно-карательные защиты в системах ухода: новый взгляд на исследования Изабель Мензис» интерпретирует наблюдаемую навязчивую тревогу как основную форму защиты от бессознательной ненависти пациентов к персоналу, который причиняет им боль. Это возвращает нас к важности бессознательной тревоги в теории Кляйн, которая может быть недооценена в работе Мензис. Описанное Кляйн чередование депрессивной и преследующей тревожности с параноидно-шизоидными состояниями воспринимается как защита против боли от депрессивной тревоги.

Рассмотрим, с какими бессознательными тревогами могут столкнуться аджайл-коучи в процессе работы: «первичная задача» – помочь организации в переходе от старых рабочих процессов к новым, которые в свою очередь должны обеспечить благополучие организации. Здесь важно подчеркнуть разный уровень осознания необходимости изменений внутри организации. Этим можно проиллюстрировать разный подход к тревоге. Она может восприниматься деструктивно как бессознательная, например кастрационная, тревога – избегание риска и разрушения проверенных рабочих процессов. А может – как осознанный риск проигрыша конкурентам или рынку, который приведет к прекращению существования организации, и послужит стимулом к изменению. Уровень осознанности в организации неравномерен, и готовность к риску зависит не только от личного субъективного опыта. Примером может служить разница в опыте, навыках и отношении к риску у менеджмента организации и у рядовых сотрудников. По мнению Хиршхорна и Горовица, в современном мире баланс «защитных рамок» меняется под давлением внешней среды, которая создает сегодня больше рисков и тревог. К такому же выводу приходит и Джеймс Кранц (*Krantz, 2014*). Ситуаций риска становится все больше, и старые системы защиты справляются с ними хуже. Примером хорошего баланса может быть творчество, где способность выдерживать тревогу и использовать ее является необходимостью. Таким образом, «защитная рамка» должна выполнять свою функцию поддержки депрессивной способности и избегания параноидно-шизоидного или нарциссического состояния. Применяя этот принцип к трансформации организации, можно сформулировать одну из задач аджайл-коуча, которая становится источником его тревог, – помочь перестроить и синхронизировать «защитные рамки» организации в целом и ее частей, каждой по-своему, что потребует от него постоянной адаптации собственной защиты. Только такой подход будет создавать среду, которая способствует росту, развитию и творческому подходу к решению первичной задачи организации.

Тревожность в рамках системы защиты

Развивая свою структуру, культуру и способы функционирования, организация находится под влиянием ее первичной задачи. Она вынуждена взаимодействовать с внешней средой (рынком), развивать технологии, удовлетворять потребности в общественном и психологическом комфорте членов организации, а также оказывать им поддержку для выдерживания

тревог, возникающих в процессе деятельности. Изабель Мензис считает первичную задачу и технологии ограничениями, в рамках которых все остальные факторы зависят от психологических нужд членов организации. В 1960 году Пьер Тюрке ввел термин «организация в сознании», в рамках которого была высказана идея о том, что каждый сотрудник создает свою ментальную модель организации и целостность организации определяется существованием консистентной, общей модели, разделяемой всеми сотрудниками. Модели частично бессознательны, но влияют на поведение и чувства. Гордон Лоуренс (1977) наглядно показал разные уровни ментальной модели организации – «говорим, что делаем», «действительно верим, что делаем» и «то, что происходит на самом деле». Третий уровень является скорее бессознательным.

Рассматривая аджайл-трансформацию, мы имеем дело с перестройкой как организационной структуры и процессов, так и ментальной модели. В некоторых условиях успешной практикой внедрения аджайла является революционное изменение организации, что может служить примером синхронизации новой ментальной модели и реальности. Подразумеваемая возможность постоянной адаптации к меняющемуся миру, организации сталкиваются с рядом новых вызовов. Например, Джон Строк формулирует это как изменение характера конфликта с иерархического на сиблинговый. В новой, более плоской структуре, которая приходит на смену иерархии, важную роль играют подгруппы. В дополнение к этому постоянные изменения внутри организации также не позволяют защититься от тревоги через расщепление и проецирование ее в другого. Аджайл-структуры предлагают новые каналы вывода тревоги, например командные и организационные ретроспективы, но нужно научить организацию использовать их. А до этого момента вся избыточная тревога будет проецироваться на межличностный уровень взаимодействия, который остается самым стабильным. Примером может быть взаимодействие с аджайл-коучем как стабильной ролью, функционально «ответственной» за произошедшие изменения.

Роль аджайл-коуча претерпевает постоянные изменения своего содержания, так как для успешного выполнения первичной задачи ему необходимо эффективно работать на многих уровнях организации одновременно. И хотя во внедряемые практики встроены инструменты работы с тревогой, например ретроспективы, научить использовать которые входит в задачу аджайл-коуча, не все части организации могут использовать их эффективно. Создается ситуация, в которой длительный и постоянный контакт дает коучу доступ к сопереживанию большого количества тревоги и одновременно ставит целью научить за строго ограниченное время справиться с ней самостоятельно. С учетом разного уровня осознанности тревоги задача часто остается невыполненной, что заставляет коуча реагировать. Механизмы психической защиты должны будут отвести угрозу полного переживания тревоги при помощи избегания. Это производные от примитивных механизмов, типичных для попыток младенца справиться с большой тревогой, возбуждаемых взаимодействием его собственных инстинктов, невыносимых в незрелом возрасте. Понимание своей реакции

в таких случаях зависит от личности самого коуча и его способности видоизменять свои ранние механизмы защиты, выбирать другие методы, чтобы справиться с тревогой. Исходя из этого, аджайл-коучи будут постоянно испытывать уровень тревоги выше того, который оправдан всего лишь объективной ситуацией. Функционирование роли аджайл-коуча помогает организации создать новый опыт, который может успокаивать как самих коучей, так и возбуждать их тревогу. Трансформация сама по себе создает много ситуаций тревоги, не связанных с аджайл-практиками. Другими словами, сами защиты, как организации, так и коуча, способны создать большое количество вторичной тревоги и, более того, могут быть неспособными облегчить первичную.

Тревоги, порождаемые ролью аджайл-коуча

Широта трактовки понимания роли создает пространство, которое наполняется личностью самостоятельно. Этим роль привлекает к себе профессионалов, ищущих новые способы самореализации. Это положительно сказывается на реализации творческого и экспертного потенциала через самосовершенствование. С другой стороны, негативный эффект проявляется в обесценивании других и невозможности принятия собственных ограниченных возможностей изучить все. Что подтверждается высокой фрагментарностью и специализацией профессионального сообщества.

Аджайл-практики построены на уровне ценностей и инструментов. Это создает большое пространство, в котором смешивается личное и профессиональное. Свободная трактовка понимания роли коуча подменяется личным пониманием. «Правильный аджайл» становится личной позицией. Роль становится частью личности. Это, с одной стороны, положительно влияет на первичную задачу, за счет убеждения и веры в символ светлого будущего. Появляются дополнительные ресурсы для контейнирования внешней тревоги, например команды за счет веры. С другой – негативное влияние может проявиться в случае неудачи, которая приводит к отрицанию, обесцениванию коллег и задач предыдущего опыта – с целью сохранения личности коуча. Степень интеграции роли и личности зависит от личного контекста.

Большое значение имеет то, что роль аджайл-коуча становится объектом множества проекций в силу своей инаковости в сравнении с другими ролями. Организация проецирует свою тревогу в новую роль, которая «рождена» для привнесения нового. Роль обычно не похожа ни на что существующее и служит объектом для любой проекции организации. Команды и ее участники проецируют материнский объект на коуча, где роль коуча выполняет функцию принятия, безусловной любви и защиты. Менеджмент может проявлять агрессию к коучу как к новому сиблингу, призванному заменить или контролировать его. Положительным влиянием любой проекции будут установление более близкого контакта с объектом и следующая за этим возможность более сильного влияния на объект. Негативным эффектом служат подмена первичной задачи и отыгрывание

не своей роли коучем. Специфика поведения и его плюсы и минусы будут вытекать из проекции и степени ее восприятия коучем. В любом случае игнорирование этой части тревог ведет к низкой эффективности выполнения первичной задачи роли из-за повышения риска конфликтов, ухудшения контакта с организацией. Преодоление этих социальных защит – часть первичной задачи роли. Сама роль находится в длительном контакте с большим количеством разных объектов, которые пытаются разрешить свои проблемы за ее счет.

В силу того что организационный контекст практически уникален, начало каждого проекта трансформации организации приводит к созданию роли заново – определение задачи роли, полномочий и границ. Ситуация как для опытного аджайл-коуча, так и для новичка не будет отличаться кардинально. Бессознательно будет происходить проективная идентификация в организацию. Проекции будут зависеть от специфики предыдущего опыта и личности коуча. Например, это могут быть проекции, специфические для опыта работы программистом, – «неразумные» менеджеры.

Отдельно выделяются тревоги жизненного цикла роли – приход в роль (рождение), воссоздание аджайла (дети как часть себя), выход из роли (смерть). Роль аджайл-коуча не является постоянной, создается и наполняется смыслом в момент начала трансформации – осознания необходимости изменений, выбора практик, старта проекта трансформации. Воссоздание аджайла в организации объединяет в себе передачу смысла аджайла и навыка его самостоятельного использования. Отсутствие любой из частей не позволит аджайлу интегрироваться в организацию. Выход из роли предполагает выбор – аджайл-коуч должен сепарироваться или быть поглощен и интегрирован в организацию. Это может произойти по инициативе любой из сторон: нет интересных задач, нечему учить; отсутствие запроса и интереса к коучу; удовлетворение от реализации первичной задачи со стороны организации; окончание ресурсов.

Социальные защиты роли

Роль аджайл-коуча не имеет четких задач, границ и полномочий, что создает благоприятные условия для слияния личного и профессионального. Это приводит к привнесению широкого спектра личных конфликтов в роль. Позитивное влияние такого поведения состоит в том, что роль усиливается личностью коуча. Негативной стороной становится проявление личного в профессиональной деятельности, что подменяет первичную задачу роли – личной.

В материале респондентов не обнаружено устоявшихся социальных защит роли. Успешность в роли зависит от внутренних психологических защит личности. Для роли это означает повышенный риск профессионального выгорания. Уникальность экспертизы аджайл-коуча относительно классических подходов управления создает дополнительную напряженность при установлении контакта. Одним из часто наблюдаемых конфликтов становится переживание эдиповой ситуации. Роль аджайл-коуча

«рождается» организацией и менеджментом для проведения изменений. Из-за уникальности компетенций и отличий роли аджайл-коуча от роли менеджмента возникает сильнейшая агрессия и борьба за организацию. Если ситуация разрешается успешно, то обладатель роли аджайл-коуча успешно начинает выполнять первичную задачу и внедрять новые практики. Неудача ведет к уходу из организации вообще или регрессу роли, созданию «формального аджайла».

Выводы

Аджайл-коуч является одним из ярких примеров поддерживающих профессий нового типа – сильно интегрированных в бизнес-контекст и обладающих большим набором новых компетенций, с одной стороны, и имеющих большую зависимость от личности в роли коуча. Организации испытывают необходимость в трансформации для выживания в новом бизнес-контексте, что создает фоновую тревогу. Процесс становления профессии аджайл-коуча в каждой организации создает ситуацию отсутствия сформированных социальных защит, а это рождает ситуацию переживания эдипального конфликта, что в некоторых случаях происходит через острый конфликт человека в роли и менеджмента организации. Длительный и интенсивный контакт с большим количеством объектов делают аджайл-коуча особенно подверженным влиянию бессознательного. Роль становится объектом множества проекций в силу своей инаковости. Это происходит в дополнение к тому, что сам аджайл-коуч переживает повышенный уровень личной тревоги из-за необходимости постоянного переопределения своей задачи, роли, полномочий и границ в рамках проекта трансформации. Это приводит к смешению личного и профессионального, что создает личную позицию. Яркая метафора, объединяющая весь собранный материал о роли, – «это аджайл-коуч, который обеспечивает пересадку страшной опухоли аджайл в розовое тельце организации».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Адкинс Л.* Коучинг agile-команд. М.: МИФ, 2017.
2. *Бион У.* (1989/2009). Элементы психоанализа. М.: Когито-Центр, 2009.
3. *Кляйн М.* (1932/2020). Детский психоанализ. СПб.: Питер, 2020.
4. *Кляйн М.* Развитие в психоанализе 1952. М.: Академический проект, 2002.
5. *Фрейд З.* (1915/2006). Влечения и их судьбы // Фрейд З. Психология бессознательного. М., 2006.
6. *Фрейд З.* (1920/2019) По ту сторону принципа удовольствия // Психология бессознательного. СПб.: Питер, 2019.
7. *Фрейд З.* (1923/2014). Я и Оно. М.: Эксмо, 2014.
8. *Фрейд З.* Конструкции в анализе (1937/1997) // Основные принципы психоанализа. Минск, 1997.
9. *Фрейд З.* О психоанализе (1921/1997) // Основные принципы психоанализа. Минск, 1997.

10. Фрейд З. (1913/2018). Тотем и табу, М.: Эксмо, 2018.
11. *Menzies Lyth I.* Social systems as a defense against anxiety. *Human Relations*. 13: 95–121, 1960.
12. *Hirschhorn L.* The workplace within: psychodynamic of organizational life. The MIT Press, Massachusetts, 1990.
13. *Kuivalainen J., Kunttu I., Kohtamäki M.* Agile Product Development Practices for Coping with a Learning Paradox in R&D Offshore Units. *Technology Innovation Management Review*. March 2020. Volume 10. Issue 3.
14. *Schwaber Ken and Sutherland Jeff*, Scrum guide, 2020. (<https://scrumguides.org/scrum-guide.html>) [Электронный ресурс] Дата обращения: 2.04.2022.
15. *Krantz J.* Approaching 21st Century, Information-based Organizations, Humanness in Organizations: A Psychodynamic Contribution, Leopold Vansina (ed.) London: Karnac, 2013.
16. *Krantz J. and Maltz M.* (1997). A Framework for Consulting to Organizational Role, *Consulting Psychology Journal*. Vol. 49. No. 2, 137–151.
17. *Hirschhorn L., & Gilmore T.* (1992). The new boundaries of the "boundaryless" company. *Harvard Business Review*. May-June. 104–115.
18. *Jaques E.* On the Dynamics of Social Structure: A Contribution to the Psycho-Analytical Study of Social Phenomena. *Human Relations* February 1953. Vol. 6: 3–24
19. *Hirschhorn L.* The Primary Risk, *Human Relations*, Vol. 52. No. 1. 1999.
20. *Halton W.* Obsessional–punitive defenses in care systems: *Menzies Lyth revisited*, Routledge, 2015.

The Psychodynamic Aspects of Agile Coach Role during Company Agile Transformation

A. A. Prokoshev

Prokoshev Andrei A., psychologist (Higher School of Economic), psychoanalytic counsellor. Agile coach.

The role of an agile coach is a prime example of a new type of support profession that is highly integrated into the business context and has a large set of new expertise. The modern world markets create a lot of pressure on organizations that are trying to adapt to new conditions to survive for themselves. One of the methods of adaptation is agile practices. In such transformation projects, the role of an agile coach has key importance to success, focused on how it is created – its goals, objectives, boundaries and powers. In this article, I will analyze the psychodynamic aspects of the role of an agile coach, its anxieties and defenses, based on the research that was carried out as part of my master's thesis. Based on research results formed social protections of the role were not found due to its constant redefinition, great dependence on the organizational and business context. In addition to this, many of both internal anxieties associated with the specifics of agile practice, and external ones have been identified – when a role that is so different for an organization becomes a convenient container for the organization's projections.

Keywords: anxiety, defenses, projective identification, projection, boundaries, role, task, authority, role, agile coach, agile.