

ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

ПСИХОАНАЛИЗ ЛИДЕРСТВА

Адаптивность современных руководителей: психоаналитический аспект

Е. В. Красильникова

Красильникова Екатерина Валерьевна – психоаналитический консультант, психолог, коуч (НИУ ВШЭ).

События последних двух лет вынуждают компании искать максимально адаптивного и универсального руководителя, способного эффективно управлять командой и при этом оставаться в гармонии с самим собой. Способность современного менеджера адаптировать свой стиль управления под внешние условия и актуальные задачи бизнеса, а также способность сохранять внутреннюю амбивалентность, устойчивость отдельно базируется на конкретном наборе его индивидуальных составляющих. К психоаналитическим коучам часто обращаются руководители с запросом на выявление оптимальных возможностей проявить себя в организации, определить свою роль, функции, занять определенное положение; иначе говоря – наилучшим образом адаптироваться.

Данная статья ставит своей целью исследовать, каким образом качество уже имеющегося опыта регулирования конфликтов амбивалентности (внутренняя опора) и качество здоровой зависимости у руководителя (использование внешних опор), существующие в его внутриспсихическом мире как «внутренние рабочие модели», связаны с его адаптивностью, выражены в его организационном поведении и уровне эмоционального благополучия. Для этого была проведена работа с четырьмя кейсами, где каждый из кейсов прошел три этапа, включающие в себя количественные, качественные и экспертные методы анализа. Полученные результаты подтверждают выдвинутые в исследовании гипотезы о двух ключевых факторах адаптивности руководителя: умении опираться на внутренние объекты и быть зависимым от внешних объектов.

Ключевые слова: психология управления, организационная психология, психоаналитический коучинг, адаптивность, современный руководитель, психоаналитическая терапия.

Активная динамика мировых изменений в последние годы заставляет бизнес постоянно пересматривать свои возможности и стратегии. Первый квартал 2022 года ознаменовался общемировыми глобальными изменениями в экономической, социальной и политической сферах. Кризис – время проверки руководителей и их компетенций на предмет соответствия вызовам времени. Внутренние конфликты могут мешать эффективной внутренней реакции на внешние обстоятельства. Поэтому для руководителя так важна личная проработанность психического аппарата – это отражается на вверенной ему части или целой организации.

Способность современного менеджера адаптировать свой стиль управления под внешние условия и актуальные задачи бизнеса, а также способность сохранять внутреннюю амбивалентность, устойчивость отдельно базируется на конкретном наборе его индивидуальных составляющих, как-то: интеллектуальные и эмоциональные качества, потенциал, опыт; уровень профессиональных навыков – планирование, делегирование, координация, мотивация, контроль, организация процесса; а также способность эффективно коммуницировать с вышестоящим руководителем; организация участия подчиненных в совместном рабочем процессе, конструктивная обратная связь и возможность выдерживать критику в свой адрес; «здоровая» конкуренция с руководителями на линейном уровне с возможностью заимствовать и передавать различный опыт и поддержку и т. д.. Вся эта возможность быть разносторонним и универсальным в свою очередь является важным элементом эффективного управления командой. Вышеперечисленное составляет суть адаптивности – ключевого фактора успешной интеграции и реализации личности в организации.

Адаптивность – это способность или умение стабильно справляться с изменяющимися и неопределенными обстоятельствами, обладая резилентностью (поиском и извлечением пользы из неблагоприятных событий), с сохранением состояния удовлетворения внутренним и внешним миром, с возможностью уверенно опираться на себя и на других.

Опираясь на биологические предпосылки и данности, учитывая особенности мышления и внутренней психической структуры человека, можно наблюдать разные аспекты адаптивности, а также факторы, которые оказывают на нее влияние. Ключевую роль здесь играет психоанализ, который дает возможность проследить взаимосвязь между ранними стадиями развития личности со сформировавшимися моделями поведения и актуальной действительностью, воздействующей на личные и рабочие сферы жизни человека.

Для Фрейда адаптация есть процесс развития личности относительно окружающей среды. Действительность вокруг для человека одновременно как чужеродна, так и значима, и даже обязательна (Фрейд, 2000).

Терминология и идеи Фрейда относительно явления адаптивности актуальны и сейчас. Разделяют два вида данного процесса: аллопластическая адаптация и аутопластическая. Первая характеризуется изменениями личности, которые благоприятствуют процессу приспособления к

среде; последняя – изменениями внешней среды личностью, в попытке подстроить ее под свои потребности.

Каких адаптационных механизмов будет больше, зависит от ряда факторов, среди которых можно выделить: ранние детские травмы, темперамент, определенные защитные модели поведения значимых фигур в жизни ребенка (в первую очередь матери и отца), а также личный опыт использования разных защит (Фрейд, 2022).

Адаптивность закладывается на основе врожденного и переживания, она свойственна любому человеку, однако у одних развита лучше, чем у других. Задача коуча – максимально эффективно способствовать развитию адаптивных механизмов и моделей поведения у своего клиента.

Психоаналитические факторы, влияющие на адаптивность современных руководителей

Согласно З. Фрейду, влияние компонента Оно и Сверх-Я на Я носит конфликтный характер, что вызывает у индивида нервозность, напряжение, тревогу. Для регуляции таких конфликтов Я выстраивает и использует защитные механизмы, которые по сути являются адаптационными механизмами (и частью адаптационного процесса), среди которых можно назвать проекцию, сублимацию, вытеснение, регрессию, рационализацию и другие. Неразрешенность внутренних конфликтов, длительность переживаний в период раннего развития фиксируются внутри личности и формируют определенный тип характера. Иными словами, переживания раннего детства определяют фундамент развития личности (Фрейд, 2015).

Характеристика связи ребенка с родительскими фигурами в дальнейшем влияет на способность индивида выстраивать долгосрочные отношения как в личной, так и в профессиональной жизни и в итоге является ключевым фактором, влияющим на адаптивность человека во всех направлениях. В психоаналитическом аспекте человек, который испытал положительный опыт общения с первичными объектами, «интроецировал хороший объект» внутрь себя, обладает сильным Я, или Эго (Newman P., Newman B., 1976), имеет зрелую зависимость (Соколова, Чечельницкая, 2001). Боулби описывал такого человека как способного в тяжелых ситуациях самостоятельно оказать помощь себе или принять ее от другого (Боулби, 2003). Зачастую фундаментальные процессы функционирования сознания и способности формируются задолго до прихода человека на руководящую должность и являются лишь повторением детского опыта и модели взаимодействия с его первичным окружением. Согласно Дж. Боулби, родительская фигура (чаще мать), которая выдерживает, расставляет границы и принимает двойственность, помогает развивать в ребенке гибкость. Внутренняя опора складывается из интериоризации внутреннего объекта и возможности безопасно опираться на других.

В современном психоаналитическом сообществе есть разный подход в работе с руководителем в области устойчивости, адаптивности, который объединяет всех под общей целью – формированием психологической

устойчивости Я (исследованием патологического и успешного аналогичного опыта, развитием «наблюдательного Я», работы со «взрослой» частью личности, формированием внутренней опоры и возможности опираться на других).

Психологическая устойчивость как результат нормальной или высокой адаптивности руководителя дает возможность улучшить эффективность и финансовые показатели компании, позволяет самому более уверенно справляться с внутренней тревогой, а значит, более успешно вести свои дела. Поэтому современным руководителям важно повышать уровень знаний по теме эмоционального интеллекта, осознанности, предупреждения эмоционального выгорания и стресса.

Для этого в современных реалиях руководителям показаны регулярная поддержка со стороны психолога или бизнес-коуча, ежегодное прохождение бизнес-коучинговых консультаций, работа на конференциях по групповым отношениям и прохождение собственного ассесмента.

На основе проведенного анализа психоаналитической литературы по теме адаптивности мы можем оформить полученные данные в таблицу (см. *табл. 1*).

Таблица 1

1. Тип привязанности к надежным фигурам	
Определение	<ul style="list-style-type: none"> • Типы привязанности можно разделить на две основные категории: небезопасный (среди которых тревожный, избегающий, дезорганизованный типы) и безопасный (базовый, автономный). • Тип привязанности зависит от наличия надежной фигуры, определяя в дальнейшем вид взаимоотношений с другими объектами и во многом личностные характеристики индивида.
Влияние детского опыта	<ul style="list-style-type: none"> • «Первичный объект», с одной стороны, константен, с другой – создает вокруг контекст возможного развития, пробы самостоятельных поддерживаемых шагов. • Важен опыт взаимодействия с первичной фигурой: насколько он был эмоционально переносим/непереносим, наполнен/не наполнен и положителен/отрицателен. • Частое и длительное оставление ребенка с чужими людьми или в одиночестве в раннем детстве, начиная с 1–2 лет, может негативно сказаться на чувстве внутренней безопасности. Разлука не должна быть длительной, избыточной, учитывать интересы ребенка и его готовность к выдерживанию разлуки.

<p>Возможные проявления во взрослом возрасте на руководящей позиции</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проблема с доверием и выстраиванием профессиональных и личных отношений. Возможность опираться на себя и просить помощи у других, страх зависимости от другого, страх отвержения другим. • Люди с надежной и избегающей привязанностью адаптируются быстрее, но по качеству адаптации избегающий тип переносит адаптацию хуже. • Тревожный лидер не может адаптироваться без усиленной поддержки, которая зависит от возможностей компании по вложению соответствующего ресурса.
<p>2. Процесс саморегуляции</p>	
<p>Определение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Процесс выстраивания взаимодействия с объектами и получения качественной обратной связи, возможность обратиться за помощью. • Выдерживание амбивалентности – удержание в фокусе противоречивых требований, не впадая ни в одну из крайностей, целостный взгляд на проблему.
<p>Влияние детского опыта</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Качество коммуникации со стороны первичных объектов: научение (корректная обратная связь и т. д.), считывание эмоций ребенка и корректировка собственного поведения, выдерживание кризисного поведения ребенка, в меру фрустрирующее поведение от взрослого к ребенку для возможности обретения своей опоры, поиск творческого замещения и т. д. • Опыт зависимости от другого (безопасность зависимости от другого, зависимость от контейнирования, от поддержки). • Способность взрослых выдерживать собственный внутренний конфликт, тревогу, неуверенность вкупе с умением одновременно решать поставленные задачи, выдерживать неизвестность, тревогу, находясь рядом с ребенком, при этом поощряя возможность двигаться небольшими шагами к цели.
<p>Возможные проявления во взрослом возрасте на руководящей позиции</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействие с рабочим окружением: благополучное взаимодействие с коллегами (вышестоящие, нижестоящие, равные), наличие зависимости от руководителя или команды, умение просить помощь и поддержку, возможность делегирования и принятие самостоятельности в решениях подчиненных, подключение команды к достижению общей цели. • Ощущение собственной роли: валидность своей текущей роли, ощущение себя (маленький/большой). • Навыки и качества: стрессоустойчивость, эмпатия и эмоциональный интеллект (возможность выдержать невроты своих подчиненных, принятие их позиции).

3. Уверенность	
Определение	Способность личности действовать, продвигаться и преодолевать сложности, решать задачи, совершать выбор с правом на ошибку. Уверенность непосредственно связана с ощущением внутренней силы, веры в себя, в свою способность.
Влияние детского опыта	<ul style="list-style-type: none"> • Нарциссическое инвестирование со стороны первичных объектов, амбициозность, чувство собственной хорошеи («стержень», «опора»), ощущение защищенности. • Выражение со стороны значимых фигур: это безусловная любовь, доверие процессов и денег, уважение к выбору и границам личности, разрешение импровизировать, поддержка, признание, инвестирование, безразличие к проблеме ребенка, предоставление выбора решения.
Возможные проявления во взрослом возрасте на руководящей позиции	<ul style="list-style-type: none"> • Уверенность достигается позитивной репрезентацией себя и Другого (внутренняя рабочая модель). • Неуверенность в себе как личностная черта (как в случае крайнего варианта тревожной привязанности) может отражаться на всех областях жизни. • Проявление уверенности: отсутствие страха делиться знаниями со своими подчиненными, признание их компетентности, партнерские взаимоотношения с вышестоящими по должности, преследование задач компании без провалов в собственную неуверенность, стрессоустойчивость, выдержка атак, отсутствие страха уязвимости и т. д.
4. Жизненный опыт	
Определение	<ul style="list-style-type: none"> • Собственный жизненный опыт – наличие разнообразного опыта в своей жизни, проживание аналогичного опыта в семье, полученные опыт и знания, достижения. • Копинг-стратегии в стрессовых ситуациях. <ul style="list-style-type: none"> • Резилентность.
Влияние детского опыта	<ul style="list-style-type: none"> • Реакция родителей на похожие условия и трансляция опыта ребенку. • Поддержка детей в семье и социуме. • Создание безопасной, понимающей атмосферы в семье, прояснение и проработка ситуаций. • Опыт переживания негативного опыта у родителей (потеря работы, смерть близких). • Работа родительских фигур с внутренним конфликтом и переработкой негативных чувств.

<p>Возможные проявления во взрослом возрасте на руководящей позиции</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Использование внутренней надежной фигуры, опора на знакомый опыт. • Умение выбирать наилучшую стратегию в тех или иных решениях. • Положительная переоценка ситуации и извлечение положительного опыта, решений. • Готовность к принятию нового рабочего опыта и внешних вызовов.
<p>5. Высокая дифференцированность</p>	
<p>Определение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Признание амбивалентности себя и другого, событий, возможности. <ul style="list-style-type: none"> • Признание ограничений. • Эмпатичность, адекватность и уместность реакции, развитая ментализация, сочувствие, невербальное считывание, эмоциональный интеллект.
<p>Влияние детского опыта</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Здоровые и полноценные взаимоотношения в семье, здоровые привычки. • Возможность развиваться с учетом выставленных границ, понимание и признание иерархии. Вовлечение в семейные процессы и обсуждения. • Поддержка любопытства и интеллекта ребенка, развитие собственной логики. • Родители внимательные, в меру участвующие, интересующиеся, в меру строгие и контейнирующие, не преследующие, не назидательные, не гиперопекающие.
<p>Возможные проявления во взрослом возрасте на руководящей позиции</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Гибкость, уникальность, универсальность, командность, грамотное управление процессами в тяжелых кризисных ситуациях и в ситуациях развития компании, изменении условий. • Критическая оценка работы и иерархии в компании: отсутствие проекции результата деятельности на собственную личность целиком; родители не идеальны – начальники не идеальны, я не идеален. • Стремление к рефлексии, самоотчетности и т. д.

6. Сепарация	
Определение	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование автономного Эго через преодоление слияния с первичным объектом и отделение от него • Обретение портанса – способности поддерживать себя, быть независимым и при этом не отказываться от отношений с другим, зная свои границы.
Влияние детского опыта	<ul style="list-style-type: none"> • У ребенка есть два полюса: стремление исследовать мир и вновь слиться с матерью. Движение туда и обратно – это движение ребенка между слиянием и сепарацией. <ul style="list-style-type: none"> • Мать должна позволить ребенку проделать это движение (сепарацию). • Отец помогает прожить сепарационную тревогу через поддержку, придавая уверенность и помогая обрести свой собственный путь.
Возможные проявления во взрослом возрасте на руководящей позиции	<ul style="list-style-type: none"> • Способность сотрудника работать автономно с определенной бизнес-задачей и не чувствовать себя одиноким в этом процессе. • Независимость, адаптивность, уровень уверенности в себе.

Практическое исследование адаптивности современных руководителей

Проанализировав теоретические аспекты, посвященные исследованию адаптивности, и факторы, влияющие на развитие гибкости современных руководителей, следует перейти к эмпирической части работы, где на основе нескольких практических кейсов исследуется выдвинутая гипотеза о возможности использования опоры на внутренние объекты и возможности быть зависимым от внешних объектов и влиянии данных факторов на уровень адаптивности.

Объектом исследования являются четыре респондента, относящихся к категории молодых современных руководителей, среди которых один мужчина 29 лет и три женщины в возрастном диапазоне до 40 лет. Все они на момент приглашения в коучинговую работу были или недавно стали в процессе работы руководителями среднего звена в исходных или в новых организациях.

Предметом исследования является изучение процесса формирования факторов адаптивности и типов привязанности, влияющих на адаптивность, берущих начало из раннего, в том числе детского, опыта и проявляющихся в текущей управленческой деятельности.

Первый этап направлен на детальное изучение индивидуального случая (case study). Работа по методу case study предполагает взаимодействие коуча и клиента посредством активного наблюдения, с возможным использованием проективных техник, тестов, глубинного интервью и беседы. В фокусе психологического case study находится сам человек. В данном исследовании консультации проводились в онлайн-формате, с соблюдением следующих условий (кадра): один раз в неделю, длительность каждой сессии – 50 минут, минимальная продолжительность работы – три сессии. Некоторые клиенты продолжили работу сверх оговоренной дистанции. Работа с каждым кейсом предполагала прохождение регулярных супервизий (в групповом или индивидуальном формате) с опытным специалистом. В ходе консультации использовался следующий инструментарий: интерпретация контрпереноса, проверка гипотез, работа со сновидениями, проективные методики и рисунки («организационная роль», «я, мы, контекст» и т. д.), свободные ассоциации, метафоры, что позволило провести поиск внутреннего конфликта, исследование сепарационной тревоги, фиксации, прояснить характер организационной структуры.

Второй этап включал прохождение участниками нескольких видов тестирования:

1. «Опросник к интервью о привязанности для взрослых» (Adult Attachment Interview – AAI) (George et al., 1996);

2. Самооценочная методика «Опросник взаимоотношений» (Relation Questionnaire – RQ);

3. Методика «Опыт близких отношений» (Revised experiences in close relationships – ECR-R);

4. Опросник «Способы совладающего поведения Сьюзен Фолкман и Ричарда Лазаруса» (Folkman et al., 1988);

5. «Опросник резилентности Эго, шкала эго-устойчивости» (Block, Kremen, 1996).

Третий этап включает в себя метод групповой экспертной оценки, позволяющий получить стороннее коллективное мнение специалистов. Основу метода составляет экспертная оценка – внешний критерий для проверки валидности системы тестов, опросников, а также проведенного исследования кейса. Можно сказать, что это обратная связь от квалифицированных специалистов, коими являются практикующие психологи, бизнес-коучи, психоаналитически ориентированные бизнес-консультанты, психотерапевты, выпускники и студенты магистерской программы.

Итоги проведенной работы сформированы в виде таблицы ниже (см. табл. 2).

№	Кейс 1	Кейс 2	Кейс 3	Кейс 4
1	Период работы			
	Более 12 месяцев	2,5 месяца, 13 сессий	1 месяц, 5 сессий	1 месяц, 4 сессии
2	Запрос клиента (в заявке, на сессии)			
	<p>«Развитие, карьерный рост, работа над уверенностью в себе». «Неуверенность в себе, затягивание ответственных решений, хочется чего-то большего в профессиональном плане – вырасти на следующий уровень, стать руководителем (менеджером продукта, вести проект, например) и расширить свои компетенции, а вообще смогу ли я».</p>	<p>«Стагнация в профессиональной и личной жизни, страх изменений». «Раньше быстро двигалась по карьере, сейчас как будто нет динамики, я хочу устроить свою жизнь, хочу иметь смелость, амбициозность осуществить прорыв в плане финансов, должности, возможно, уехать за границу по переводу внутреннему», «другим всегда помогаю с работой, сама не могу подготовиться, не могу себе позволить обратиться за помощью».</p>	<p>«Я как будто бы не могу отстаивать интересы своего отдела, для того чтобы обеспечить нормальный режим работы, добиться хотя бы 8–10 часов работы в день, не превышая нормы, я выгораю сама, и другие в моем отделе тоже, мне с трудом удается вдохновлять их уже на работу – ее слишком много».</p>	<p>«Как сделать процесс адаптации быстрее, я плохо и долго адаптируюсь, долго к чему-либо привыкаю, для меня это мучение и страдание, сама себя успокаиваю тем, что отработаю полгода и станет спокойнее. Уровень напряжения зашкаливает, мне сложно его контролировать, не могу себя организовать».</p>
3	Опыт ранних расставаний и эмоциональное проживание данных событий			
	<p>С 1 года клиента отвозили на лето в другой город, данное событие оставило неприятные воспоминания: клиент боялся большого дома, плакал без родителей, боялся обратиться к бабушке и дедушке за помощью. В начальной и средней школе – проживание у других бабушки с дедушкой в Подмосковье, в будни и в воскресенье вечером (не любит воскресенья и сейчас), негативно вспоминает этот период (чувствовал себя одиноким, плакал, однажды убежал пешком через город к родителям). Клиент заполнял это время играми за компьютером и поеданием сладостей.</p>	<p>С 1 года оставляли под Самарой каждое лето (каникулы у бабушки). Клиентка вспоминает, что чувствовала себя там одинокой, ненужной, потому что в этот момент старшая сестра (ребенок с особенностями) оставалась с родителями. Находясь у бабушки, к которой приезжали и другие родственники, ощущала себя маленькой, незащищенной, старалась чаще уединиться и сама себя развлекала. Не хватало внимания от бабушки, боялась обратиться за помощью.</p>	<p>При попытке оставить клиентку в возрасте 4–5 лет у бабушки, когда родился брат, клиентка выразила сильное недовольство, и мать была вынуждена вернуться за ней сразу же. Больше процессы расставаний не вспоминаются. Папа везде брал ее с собой, по делам, в магазин, клиентке было интересно, папа рассказывал о планах. Всей семьей ездили в гости.</p>	<p>С 1 года – ясли, детский сад (в 3–5 лет забывали забрать из сада либо забирали позже всех); иногда оставляли у родственников в Подмосковье. Клиентка вспоминает, что сильно плакала, мать ее оставила у родственницы «обманным путем». Часто ощущала себя брошенной, не понимала, почему с ней нельзя поговорить и объяснить. Не хотела оставаться у других, по словам клиентки, мать не могла ее нормально утешить.</p>

4	Сепарация и психологическая автономность (от фигур первичной привязанности)			
	<p>Не пройдена, клиент и сейчас рассказывает о зарплате маме. Долго жил и работал с матерью. Не хочет брать ответственность в роли руководителя, боится осуждения матери и других. Зависим от участия матери. Квартиру получил от нее же, иногда брал у нее деньги. У клиента высокая внутренняя тревога и неуверенность в себе, сильный критикующий голос внутри.</p>	<p>Не пройдена. Клиентке ежедневно звонит мать, контролирует ее и сестру. Клиентка регулярно помогает старшей сестре с работой. Боится отстоять свои границы на работе. Физическая сепарация присутствует: проживает отдельно со своей дочерью, самостоятельно оплачивает жилье. Высокая внутренняя тревога, страх попросить помощи.</p>	<p>Не пройдена. Клиентка много контактирует с семьей, отец определяет, с кем будет встречаться дочь. Клиентка переживает за мнение родителей в отношении того или иного своего решения. Но проживает отдельно, самостоятельно оплачивает жилье в ипотеке.</p>	<p>Не пройдена. С одной стороны, она всегда старается отделиться от своей семьи, с другой – хочет родительского одобрения, иногда живет с родителями. Сильнейшая критика себя, большая внутренняя тревога, недоверие к людям, сотрудникам, коучу.</p>
5	Наличие травматического события, возраст			
	<p>1) Травматичное раннее расставание с родителями (отправляли к родственникам), ощущение одиночества, страха и тревоги. 2) Утрата отца в 9-м классе (14 лет) – отвезли к друзьям и отвлекали от события. Вытеснение травматичного события: вспоминает с трудом, будто парализован, чувства заморожены. Вспоминает свое плохое поведение по отношению к матери, курение. Плохо относится к дому, в котором жил с семьей.</p>	<p>1) С момента рождения клиентка попадает в семью, где основное внимание уделяется больной старшей сестре. Внимание удается завоевать только большими достижениями. Все время чувствует себя ненужной, одинокой, покинутой, плохой, неправильной. 2) С раннего возраста отвозили к бабушке, где нужно самостоятельно справляться с физическим хозяйственным трудом, без возможности отказать, попросить помощи. Присутствовала конкуренция с другими детьми за внимание бабушки. 3) В 29 лет развод с мужем: тяжело переживала, себя чувствовала выбитой, выпавшей из жизни.</p>	<p>1) Отсутствует (всей семьей ходили в гости к бабушке, либо приходила она). 2) Позитивно вспоминает одну попытку, когда она настояла, чтобы ее забрали, и мама тут же вернулась. 3) В 3 года упала с моста на мотоцикле в реку вместе с родителями – воспоминание отчетливое, без негатива (все бегали по реке, искали вещи, папа вытягивал мотоцикл). Периодически всей семьей вспоминают это событие. Эмоционально событие не звучит как тяжелое и травматическое.</p>	<p>1) Ясли, детский сад и ощущения покинутости родителями вспоминаются как травматичный опыт. 2) Был случай, когда забыли забрать из сада, клиентка плакала, ждала добрых слов и любви от матери, но мама сделала вид, будто так и должно быть. 3) С 2–3 лет оставляли у бабушки на несколько месяцев. 4) Воспоминания об агрессивных проявлениях отца (выпивал, мог постучать по столу, покричать, но не бил). 5) Видела конфликты между родителями, постоянно чувствовала себя ненужной, забытой, отчужденной.</p>

6	Детский и взрослый опыт уверенности на разных этапах			
	<p>Чувствовал себя неуверенно с ровесниками: проблемы с дружбой в школе, во дворе, с противоположным полом. Замыкался в себе. Присутствовала компьютерная зависимость. На работе сложно просить помощи, большие задачи пугают, страх переговоров. Заикание при волнении. Перед друзьями часто хочет показать свою значимость, чувствует себя менее интересным, неуспешным.</p>	<p>В детстве постоянно нужно было проявлять себя, конкурировать: с сестрой, с ровесниками. Оставалась наедине со своими проблемами, не чувствовала себя уверенно, ощущала сильную внутреннюю тревогу при выступлении где-либо. Выбирает одиночное пребывание, всегда считает, что она недостаточно хороша. Практически нет друзей, только мама, сестра и дочь.</p>	<p>Чувствовала себя уверенно, ответственно за результат везде (в школе, на работе). Ответственность переходит в гипертответственность: училась «на отлично», побеждала, имела награды – к высоким показателям стимулировал отец, ощущала его поддержку вместе с высокими требованиями. Была в меру дружелюбной во дворе, школе, на работе. На работе чувствует себя полезной, но не хватает времени на все.</p>	<p>В школе выигрывала олимпиады по математике. Но часто чувствовала себя одиноко, неуверенно, не складывалась дружба – она была сама по себе, испытывала постоянную конкуренцию с двумя старшими сестрами, оставалась чаще сама с собой в своих проблемах, ощущала тревогу во взаимодействии с другими. В организации часто испытывает ненависть к коллегам.</p>
7	Профессиональные достижения			
	<p>До начала работы с коучем не мог выйти на руководящий уровень, страх пробовать себя в чем-то. Присутствовали периодические смены профессиональной деятельности: был специалистом по техслужбе в HR-отделе, в процессе работы стал менеджером продукта, руководителем в маркетплейсе.</p>	<p>До начала работы с коучем долгое время (10 лет) работала региональным руководителем: «застревание» на должности, нерешительность в попытках горизонтального или вертикального роста. В процессе работы осуществила переход на должность менеджера продукта в фармкомпаниии.</p>	<p>До начала работы с коучем клиентка работала в известных международных компаниях, имела управленческий опыт около 8 лет. Ее рекомендовали и приглашали, всегда имела выбор, куда пойти работать. Приглашают преподавать в высшем заведении.</p>	<p>До начала работы с коучем клиентка на протяжении нескольких лет работала в крупных организациях, четыре года назад стала руководителем, в подчинении людей не было никогда.</p>
8	Физическая автономность от родителей			
	<p>До 25 лет жил с матерью, сейчас мать живет в соседней квартире, часто приходит, остается ночевать.</p>	<p>В 19 лет вышла замуж, развелась шесть лет назад. Мать регулярно звонит, контролирует, но живет клиентка отдельно.</p>	<p>В 18 лет клиентка уехала от родителей, но на регулярной основе звонит и ездит в родной город раз в месяц.</p>	<p>До 25 лет жила с родителями. Часто приезжает домой, каждый день переписывается с родителями.</p>

9	Классификация моделей привязанности согласно интервью о привязанности для взрослых (AAI)			
	Ненадежно-дистанцированная привязанность (dismissing attachment, model-D).	Ненадежно-дистанцированная привязанность (dismissing attachment, model-D).	Надежная привязанность (autonomous secure attachment, model-F).	Пристрастная, запутанная привязанность (preoccupied, enmeshed attachment, model-E).
10	Преобладающий тип привязанности согласно опроснику RSQ			
	Средний балл ненадежной привязанности. Преобладает избегающий тип.	Средний балл ненадежной привязанности. Ни один из типов не доминирует (присутствуют тревожный и избегающий).	Средний балл ненадежной привязанности. Ни один из типов не доминирует (тревожный и избегающий).	Высокий балл ненадежной привязанности. Преобладает тревожный тип.
11	Копинг-стратегии, преобладающие согласно опроснику «Способы совладающего поведения – WCQ»			
	Высокие: – дистанцирование; – бегство-избегание. Низкие: – конфронтация.	Высокие: – дистанцирование; – бегство-избегание. Низкие: – поиск соцподдержки.	Высокие: – дистанцирование. Низкие: – конфронтация.	Высокие: – бегство-избегание; – ответственность. Низкие: – положительная переоценка.
12	Тип резилентности, согласно опроснику резилентности Эго и шкалы эго-устойчивости			
	Преобладает опыт регулирования над желанием открытости жизненному опыту и исследованию, развитию.	Преобладает опыт регулирования над желанием открытости жизненному опыту и исследованию, развитию.	Преобладает опыт открытости новому жизненному опыту над опытом регулирования.	Очень низкий опыт регулирования и низкое желание открытости жизненному опыту.
13	Предполагаемый уровень адаптивности (интерпретация исследователя)			
	Удовлетворительный	Низкий	Нормальный	Низкий
14	Степень согласия экспертной группы с предлагаемым уровнем адаптивности (средняя оценка от группы от 1 до 5)			
	3,8	4,2	4,4	5

Все представленные кейсы отвечали понятию «современного руководителя»: это на текущий момент жители крупных городов, возраст клиентов находился в диапазоне 29–39 лет, каждый из клиентов занимал должность руководителя (либо длительное время, либо сменил позицию во время коучинговой работы). Во всех представленных кейсах звучала проблема адаптивности в рабочей среде.

В ходе исследования формата case study (непосредственно работы с коучем) можно отметить, что, несмотря на разный уровень адаптивности, у всех клиентов – современных руководителей – прослеживался слабый контакт с собственными чувствами, с пониманием себя, своей роли, пониманием задач организации.

Дополнительным маркером отношений с первичными объектами (наличие травмирующего опыта при контактировании с родительскими фигурами) является динамика работы с коучем в ходе case study, где одним из наиболее ярких проявлений можно считать кейс 4: низкий уровень адаптивности в рабочей среде связан с детскими сценами, где мать выглядит отсутствующей, ненадежной, а отец – агрессивным, что не дает возможности формирования каких-либо устойчивых отношений и привязанностей в личной, рабочей сфере, а также во взаимодействии с коучем (страх клиентки перед длительными отношениями со специалистом заканчивается обесцениванием и прекращением работы).

Таким образом, в ходе работы и исследования по всем четырем кейсам была подтверждена гипотеза о том, что на уровень адаптированности современных руководителей в ситуациях неизвестности, требующей гибкости, необходимости эффективного руководства, на личность человека влияют два основных фактора: возможность опираться на себя (способность регулировать внутренний конфликт, амбивалентность, уверенность в себе) и возможность полагаться на других (испытывать здоровую зависимость от других – родителей, подчиненных, руководства, просить помощи, делегировать, доверять), что чаще складывается из сформированной надежной привязанности, которая была взята для дальнейшего использования (внутренняя рабочая модель привязанности с первичными объектами), и чего не удается при тревожной, избегающей, тревожно-избегающей привязанностях.

Опора на теоретический материал, связанный с темой адаптивности личности, позволяют специалисту психоаналитического коучинга использовать в работе с современными руководителями функции надежной фигуры и создавать некий рефрейминг как подход для переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления и опыта взаимодействия, аналогичный модели привязанности с первичными объектами (IWM), помогающий развитию способности удерживать ментальное состояние амбивалентности, которое, в свою очередь, является ключевым фактором в развитии адаптивности, проявляющейся в возможности опираться на себя и других.

Продолжительная работа с психоаналитически ориентированным коучем на постоянной основе может способствовать дальнейшему повышению уровня адаптивности у руководителя; в рамках исследования

показана эффективность этого подхода даже в краткие временные сроки, следовательно, можно предположить, что в более длительные она принесет еще более значимые и устойчивые результаты. Это также подсвечивает и другую сторону ситуации: в нынешних реалиях значимость психоаналитически ориентированного коуча все время растет, так как именно такой формат работы позволяет клиенту получить ощутимый результат в достаточно непродолжительное время, что сейчас особенно важно для руководителей. Высокий уровень адаптивности – одна из составляющих личности современного эффективного управленца. Следовательно, коучинг руководителя можно рассматривать как фактор, способствующий успеху его команды и организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Боулби Д.* Привязанность. [Электронный ресурс]. URL: <http://nkozlov.ru/library/psychology/d4590> (дата обращения: 3.03.2022).
2. *Соколова Е. Т., Чечельницкая Е. П.* Моделирование стратегий психотерапевтического общения при патологических внутренних диалогах // Консультативная психология и психотерапия. 2001. Т. 9. № 1. [Электронный ресурс] URL: <https://psyjournals.ru/mpj/2001/n1/25646.shtml>
3. *Фрейд А.* Психология Я и защитные механизмы. Детский психоанализ. СПб.: Питер, 2022. С. 160.
4. *Фрейд З.* Большая книга психоанализа. Введение в психоанализ. Лекции. Три очерка по теории сексуальности. Я и Оно (сборник). Литрес, 2015.
5. *Фрейд З.* По ту сторону принципа удовольствия // Фрейд З. Толкование сновидений. М.: Эксмо-Пресс, 2000. С. 543–588.
6. *Block J., & Kremen A. M.* (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2). P. 349–361.
7. *Folkman S. et al.* (1988). Ways of Coping Questionnaire: Sampler Set: Manual, Test Booklet, Scoring Key. Ways of Coping Questionnaire-revised. Consulting Psychologists.
8. *George C. et al.* (1996). Adult attachment interview. [Электронный ресурс] URL: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Ft02879-000>
9. *Johnson S. M.* (2019) Attachment theory in practice. Emotionally Focused Therapy (EFT) with Individuals, Couples and Families. NY: The Guilford Press
10. *Griffin, D. W., & Bartholomew, K.* (1994). The metaphysics of measurement: The case of adult attachment. In K. Bartholomew & D. Perlman (Eds.). *Advances in personal relationships*, Vol. 5. Attachment processes in adulthood (pp. 17-52). London, England: Jessica Kingsley Publishers.
10. *Newman P. R., Newman B. M.* (1976). Early adolescence and its conflict: Group identity versus alienation // *Adolescence* Vol. 11. Iss. 42. P. 261. [Электронный ресурс] URL: <https://www.proquest.com/openview/766d0d184176285f6377dc4ef7b4b35a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1819054> (дата обращения: 10.02.2022)

Adaptability of modern leaders: psychoanalytic aspect

E. V. Krasilnikova

Krasilnikova Ekaterina V., psychoanalytic consultant, psychologist, coach (NRU HSE).

The events of the last two years are forcing companies to look for the most adaptive and versatile leader, able to effectively manage the team and at the same time remain in harmony with himself. The ability of a modern manager to adapt his management style to the external conditions and current business tasks, as well as the ability to maintain internal ambivalence, stability, is separately based on a specific set of his individual components. This work aims to explore how the quality of the already existing experience of regulating conflicts of ambivalence (internal support) and the quality of healthy dependence of the manager (use of external supports), which exist in his intrapsychic world as «internal working models», are related to his adaptability, are expressed in his organizational behavior and his level of emotional well-being. For this, a study was carried out with four cases, where each of the cases went through three stages, including quantitative, qualitative and expert methods of analysis. The results obtained confirm the hypotheses which were stated in the study about two key factors of manager's adaptability: the ability to rely on internal objects and to be dependent on external objects.

Keywords: management psychology, organizational psychology, psychoanalytic coaching, adaptability, modern leader, psychoanalytic therapy.