

# ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

## ПСИХОАНАЛИЗ ЛИДЕРСТВА

### Влияние психодинамических процессов лидера на динамику организационной трансформации

*М. С. Ярина, Е. В. Джабар-Заде*

*Ярина Мария Сергеевна* – магистр психологии (НИУ ВШЭ), психоаналитически ориентированный коуч, организационный консультант, психолог (НИУ ВШЭ), член Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (АПКБК).

*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 коуч Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (АПКБК).

*Данная статья посвящена рассмотрению влияния роли руководителя, лидера на трансформационные процессы, происходящие в организации, в том числе вызванные кризисом, с точки зрения психодинамического подхода. Подробно рассмотрена взаимосвязь бессознательных процессов руководителя организации с прохождением трансформационного процесса организацией. Выводы, которые были сделаны в данной статье, могут быть использованы при работе с организациями, находящимися в процессе трансформации.*

*Ключевые слова:* руководитель, лидер, организация, первичная задача, психодинамические процессы, трансформационный процесс.

Экономическая и геополитическая ситуация, которая сложилась сейчас в России и во всем мире, крайне непредсказуема и порождает значительное число дестабилизирующих экономические отношения факторов. При этом происходит сильное психологическое давление на людей, на руководителей организаций, которые вынуждены принимать решения в сложной кризисной ситуации, для того чтобы сохранить свой бизнес.

Мировой кризис, нестабильность, цифровизация, запрос на устойчивое развитие, транспарентность, создание адаптивных структур, устойчивых к таким вызовам, как COVID-19, экономическому кризису, при этом разделение целей устойчивого развития и встраивание ESG-повестки ставят перед руководителями и лидерами организаций существенные вызовы. С одной стороны, они несут в себе возможности, с другой – есть риск обострения имеющихся конфликтов и проблем.

На трансформационный процесс в организации оказывают влияние не только внешние факторы (законодательное регулирование, состояние мировой экономики) и внутренние факторы (корпоративная культура, организационный контекст), но и бессознательное организации. Бессознательное организации – это бессознательное отдельных лидеров и сотрудников, коллективное бессознательное. Представляется, что учет бессознательных факторов за счет применения психодинамического подхода в работе с организациями и их лидерами поможет организации более эффективно и безболезненно пройти трансформационный процесс и получить ожидаемую в результате процесса трансформации цель и прибыль.

В современном мире умение преодолевать кризис перестает быть узким профессиональным навыком руководителя или способностью лидера. Оно стало необходимым не только для руководителя, но и для каждого человека. Для этого необходимо обладать определенной психологической устойчивостью.

Текущая ситуация на международной политической арене, экономические санкции в адрес России – все это вызывает большое напряжение и тревогу в организациях и влияет на процесс принятия решений, способы ведения бизнеса и вовлеченность сотрудников.

Коммуникации между бизнес-структурами, сотрудниками политизируются, подтверждая тот неоспоримый факт, что внешний контекст оказывает существенное влияние на внутренний контекст каждого индивида, на контекст организации.

Акцент на стратегических целях развития организации, использование долгосрочного планирования, современных коучинговых и психологических инструментов уверенно вошли в повестку деятельности крупных компаний.

Кризис, трансформационный процесс, турбулентность – одни из постоянных составляющих работы российских лидеров в организациях. От действий руководителей, их решений зависят результативность бизнеса и благополучие сотен, а иногда и тысяч сотрудников.

На основе одного из опросов высших руководителей российских компаний – предпринимателей, CEO- и топ-менеджеров – мы делаем следующие

наблюдения: их реакция на кризис в первые недели распределилась между стратегией взять паузу и посмотреть, что будет (46%), и активно производить организационные изменения, искать новые проекты и ресурсы (43%) («Сколково», 2022). Средний уровень определенности будущего в эти недели – 4,99 из 10. Ключевыми лидерскими вызовами или «головными болями» в первые недели кризиса стали: туманная перспектива, нарушение поставок, обрыв сбыта, вопросы с ресурсами и активами, ликвидность и цены, состояние команды, ограничения по IT- и программному обеспечению, неясные юридические требования и последствия. Среди лидерских установок по отношению к происходящему выделяется ориентация на сохранение «холодной головы», поддержку других и возвращение авторства своей жизни в ситуации, когда события находятся вне личного контроля.

Мы можем очертить круг ключевых вызовов руководителей: неопределенность завтра, ежедневно меняющиеся условия, ухудшение ситуации, невозможность выстроить стратегию и влиять на ситуацию, риск большого спада, закрытия организации, потери клиентов, высокая инфляция и цены, курсовая разница, нестабильный курс, снижение доходов населения, логистика, перебои с поставками, стоимость сырья, товаров. Среди основных проблем отчетливо выделяется психологическое состояние людей и самих руководителей. Как мотивировать себя и других?

Текущий кризис охватывает широкий круг областей жизни организации. С учетом нашего интереса их можно разделить на две большие группы – вызовы ведения бизнеса и собственно вызовы лидерства в узком смысле слова. Среди вызовов для руководителей можно отметить: ежедневные изменения (особенно в начале кризиса), невозможность прогнозов, психологическое состояние команды, удержание людей, вынужденные сокращения, собственный настрой руководителя.

### **Психодинамический подход и его возможности в работе с организацией и лидерами**

Психодинамический подход берет свое начало в психоаналитических теориях человеческого поведения Фрейда. В частности, этот подход обращает внимание на источники энергии и мотивационные силы, которые управляют человеческими действиями, рассматривая то, что находится «внутри»: внутренний мир людей, включая их эмоции, отношения между людьми и в «реальности», которая создается динамикой групп (*Neumann & Hirschhorn, 1999*).

Сам Фрейд не делал никаких прямых замечаний о применении своих идей в рабочем мире, но психоаналитическая парадигма была подхвачена многими его современниками и стала важнейшим элементом анализа современного общества. Многие ученые, находящиеся под влиянием работ Фрейда, применяли аспекты психодинамической парадигмы к рабочему месту, утверждая, что внутренний мир лидера – его или ее опыт раннего

детства и связанные с ним надежды, страхи и желания – оказывает чрезвычайно важное влияние даже при систематическом воздействии на него в организациях и его нельзя игнорировать (Эриксон, 2021).

Основанный в 1946 году лондонский Тависток объединил прославленную группу психоаналитиков, таких как Эллиот Жак, Уилфред Бион, Джон Боулби, Эрик Трист, Мелани Кляйн и Р. Д. Лэнг. Тавистокская парадигма, или системно-психодинамический подход, опирается на социальные исследования в области групповой и организационной динамики Тавистокского института человеческих отношений и включает в себя ряд концепций, которые определяют основу для групповой и организационной психодинамической работы.

Ларри Хиршхорн, еще один влиятельный исследователь организационной динамики, использовал термин «прикладная клиническая практика» для описания организационных консультационных мероприятий, которые включали диагностические методы и действия, основанные на клиническом, прикладном подходе: системное исследование организации, групповых и организационных процессов и использование теории личности. Его исследование «Рабочее место внутри: психодинамика организационной жизни» (*Hirschhorn, 1988*) открыло путь к лучшему пониманию иррационального и эмоционального характера организаций. С целью создания более здоровой организационной культуры Хиршхорн предложил системную психодинамическую модель работы, предполагающую работу с реальными клиентами над практическими результатами путем обращения к скрытым и бессознательным механизмам, лежащим в основе моделей организационного поведения.

В настоящее время психодинамический подход широко используется для исследования динамики и функционирования лидеров и организаций.

Отношение лидера, руководителя к происходящему – краеугольный камень лидерства в кризис. Ощущение безнадежности, оптимизм, принятие ситуации или отстраненность – все это разные установки, которые влияют на то, как будет действовать лидер, как много усилий будет предпринимать при неудачах и что будет транслировать другим. Особенность переживания данного кризиса, как признают многие руководители, – в циклической смене их отношения к происходящему: от тревоги, подавленности, катастрофизации к умеренной надежде, уверенности и рабочему настрою. Эти циклы можно объяснить предельной изменчивостью потока новостей и прогнозов. От самых катастрофических сценариев будущего бизнеса, экономики, страны и мира до умеренно обнадеживающих сценариев.

Руководители организаций, переживающие кризис, как организационный, так и личный, нуждаются в поддержке и новом опыте рефлексии чувств, которые благодаря кризису оказались для них чрезмерными и затапливающими, неожиданно вырвавшимися на свободу.

Задача психодинамических консультантов – создать для руководителя доверительное и безопасное пространство, в котором его не будут критиковать и осуждать. В самом начале кризиса руководители нуждаются в восстановлении баланса и обретении опор. Очень важную часть работы

составляет контейнирование противоречивых и сложных чувств, переживаний. Важно, чтобы руководитель вернулся в думающую, взвешенную позицию, в которой сможет решать первичную задачу и принимать обдуманные решения.

Внешний контекст также оказывает сильное влияние на психологическое состояние руководителей организаций. В процессе работы с руководителями мы отмечаем, что у них наблюдается потеря связей с сотрудниками организации, с партнерами, клиентами, с самой организацией как отдельно стоящей фигурой, с непрерывным информационным потоком, с собственным Я руководителя, его желаниями, стремлениями, планами. С одной стороны, безусловно, мы наблюдаем тенденцию перекладывания ответственности на неких Других, что соответствует действительности, но при этом важно не забывать о собственной ответственности за действия, поступки. Как он переживает данную ситуацию? Что происходит в организации? Что происходит внутри него самого?

Как универсальная тенденция развития крупнейших корпораций трансформационные процессы носят противоречивый характер. Организация всегда отыгрывает роли своего лидера-собственника-управленца. При этом трансформационные процессы демонстрируют готовность организации меняться, несут проактивный, жизнеутверждающий смысл. В этом ключе заглавную символическую роль играет именно психодинамика внутри организации, одним своим существованием меняя взгляд на организационные, экономические, правовые аспекты изменений.

Психодинамика в бизнесе позволяет нам показать, как бессознательные и сознательные процессы внутренней личной психики руководителей влияют на корпоративную организационную динамику.

Использование психодинамического подхода становится мощным оружием для достижения целей организации и раскрытия сильных сторон членов команды, усиления привлекательности самих лидеров в глазах работников.

Одновременно психодинамические процессы, происходящие в организации, могут нести и негативный окрас и быть направленными не на решение организационных задач, а на развертывание внутреннего театра и удовлетворение нарциссических потребностей руководителей.

Использование психодинамического подхода в организациях возможно, когда руководство организации разделяет этот подход и готово само работать в психодинамическом ключе. И если это происходит, то становится инструментом укрепления внутренней сплоченности внутри компании, положительного воздействия на различные грани взаимодействия между сотрудниками и руководителями. И напротив, если руководитель не готов принимать природу взаимоотношений внутри компании, опирается только на бизнес-процессы без учета личностных факторов, это нарушает сколь угодно успешный бизнес-процесс и принципы межличностной коммуникации.

Сложившаяся ситуация показывает необходимость ее углубленного изучения в организациях, которые взяли для себя планку устойчивого развития с целью поиска тех возможностей и инструментов, которые будут

способствовать успешному преодолению кризиса и прохождению трансформационного процесса.

Отметим, что на психодинамические тенденции в организации оказывает влияние координационная деятельность руководящего состава организации, которая зачастую обременительна в силу наличия противоположных позиций у топ-менеджеров, руководителей структурных подразделений по принципиальным вопросам, что становится ключевым конфликтом для трансформационного процесса и для организации эффективного взаимодействия при продвижении идей и целей устойчивого развития организации. В связи с этим особенно интересным представляется вопрос рассмотрения бессознательных процессов лидеров организаций и наблюдение за психодинамическими аспектами трансформации в организации.

### **Психодинамика процесса трансформации в организации**

Любая организация нуждается в изменениях. Это понимают все члены организации. Но, как показывает практика, все не так просто. Трансформация – это всегда про выход из привычных условий. Именно это и является причиной конфликтов и иных проблем, сопровождающих сложный, но необходимый переход.

При анализе организации мы рассматриваем ее как систему. Системная теория берет свое начало в общей теории поля К. Левина, которая получила развитие в трудах многих последователей (*Lewin, 1999*). Организация как система имеет свою сознательную (рациональную, согласно всем уставам, регламентам, должностным инструкциям, приказам) жизнь, а также бессознательную. Все сотрудники организации, проводя большую часть жизни на работе, оказывают друг на друга влияние и сами находятся под влиянием стиля управления и взаимодействия с ними своего руководителя. Безусловно, важно понимать контекст, в котором функционирует организация, как внешний, так и внутренний.

Рассматривая трансформационные процессы в организации, скорректированные текущим внешним контекстом, мы можем наблюдать противодействие двух противоположных тенденций – стремления к изменениям и сопротивления изменениям. И руководителю в данном ключе крайне важно брать ответственность за трансформационные процессы и уверенно вести компанию к трансформации. Для этого внутри самого руководителя должно быть четко сформулированное решение, он не должен колебаться, ведь все его внутренние процессы могут привести к тому, что будет упущено время, компания может понести серьезные финансовые и репутационные потери. При всем этом мы должны осознавать, что ожидания, которые возникают у организации в процессе трансформации, относительно того, как этот путь будет проходить, могут быть чаще всего парадоксальны и противоречивы и в связи с этим не могут быть полностью удовлетворены (*Thornton, 2016*).

Для эффективного управления компанией необходимо понимать не только организационный контекст, но и психодинамические процессы,

происходящие внутри компании. Руководителю важно задуматься о том, в какой точке стоит компания в начале вхождения в трансформационный процесс. Поэтому размышления о том, как работают руководство и сотрудники компании, о внешнем контексте необходимы как для проведения внутреннего анализа организации, так и для того, чтобы увидеть сильные и слабые стороны основных акторов корпоративного мира.

Анализируя динамику организаций, нам важно выявить наиболее очевидный «симптом». Симптом – это не всегда внешнее проявление, а проявление внутренних особенностей. Нам как психодинамическим консультантам, психологам важно понять, ответить на вопрос: что лежит за внешне наблюдаемым феноменом, симптомом? Какова истинная причина?

Без понимания причины невозможно изменить ситуацию в организации. Важно это всегда иметь в виду. Ведь если мы не знаем причину, она найдет возможность проявиться в другой сфере. Психодинамический подход как раз направлен на поиск причины. Внутри организации важно выявить особенности каждого человека, чтобы способствовать его более эффективному развитию.

Безусловно, нам как консультантам важна связь не только с личностными аспектами, но и коллективными. Таким образом, мы используем системно-динамический подход. Важно рассмотреть, что есть организация и какова ее роль с психодинамической точки зрения.

Любое развитие – человека, организации, страны – предлагает трансформацию и требует поступательного движения в заданном направлении для достижения поставленных целей. Поэтому мы рассматриваем организацию как динамическую систему, которая подвержена влиянию как внешних, так и внутренних факторов.

Практикующий психоаналитик Антон Обхолзер в своей книге «Бессознательное на работе» (*Obholzer, 2009*) достаточно подробно рассматривает и раскрывает понятия власти, авторитета, полномочий и лидерства, обстоятельно раскрывая взаимосвязи между этими понятиями. А. Обхолзер вводит понятия полномочий «сверху», «снизу» и «изнутри». Для достаточно хорошей власти лидера необходим баланс между всеми тремя видами полномочий. Также Обхолзер отмечает важность ответственности, которую несет лидер с определенным уровнем полномочий, власти и авторитета. На мой взгляд, понятие ответственности является одним из краеугольных понятий для руководителя, так как он отвечает за организацию как систему, за сотрудников и в первую очередь за себя, особенно при преодолении кризиса.

В процессе решения первичных задач между руководителем и подчиненными формируется связь, обусловленная не только их организационными ролями и должностными инструкциями, но и характером межличностной коммуникации, возникающей между ними, эмоциональными связями, установившимися в результате взаимодействия.

Психоаналитический взгляд на руководителей и их роли очень широк и разнообразен. Зигмунд Фрейд в свое время рассуждал о лидерстве в разрезе психологии масс. Он утверждал, что потребность в лидере у индивида является инстинктивной. В своей работе «Психология масс и анализ

человеческого эго» (Фрейд, 2022) он отмечал, что последователи имеют сильную эмоциональную привязку к лидеру. Также Фрейд считал, что эмоциональная привязанность существует не только между лидером и последователями в группе, но и между самими последователями. Таким образом очевидно, что для того, чтобы понять психодинамические процессы, происходящие в организации, необходимо понять ее руководителя и увидеть внутренние процессы, которые происходят в нем. Отметим, что, согласно Фрейду, отношение к руководителю всегда неоднозначно, амбивалентно, как к отцовской фигуре.

*Трансформационный процесс лишь усиливает и так имеющиеся конфликты и тревоги.* Это в свою очередь способствует пониманию бессознательных процессов в организации. Психодинамический подход позволяет понять, что личностные качества, психологическая структура личности оказывают существенное влияние на поведение человека в организации. Эти факторы на первый взгляд незаметны и не поддаются непосредственному наблюдению, но степень их влияния очень высока.

Сложное отношение к трансформационным процессам, вызванным кризисом, обусловлено осознанием действия ряда проблем, в том числе психологического характера. Многие люди достаточно медленно адаптируются к нововведениям, причем гораздо медленнее, чем происходят сами изменения. Отметим, что организации всегда склонны сопротивляться нововведениям, даже если они повышают эффективность их функционирования, а это приводит к конфликтам.

Психологические особенности отношения руководства организации и сотрудников к нововведениям, ожидания, надежды и опасения, степень информированности и многое другое сильно влияют на ситуацию в организации. В результате могут возникнуть обстоятельства, которые способствуют или препятствуют трансформационному процессу, причем немало из них могут привести к сильным конфликтам. Такие обстоятельства возникают по двум причинам: из-за очевидного ухудшения ситуации от нововведений для большинства работающих в организации и недостаточной информированности о процессах, происходящих в организации, психологической неготовности сотрудников и самих руководителей к изменениям.

Психологические барьеры препятствуют осуществлению трансформации деятельности и процессу выхода из кризиса. Они создают отрицательную мотивацию и негативное отношение к трансформации. Невозможно отрицать, что в процессе трансформации у руководителей организаций и сотрудников возникают психологические барьеры, из которых самыми распространенными являются следующие: сомнения в своей квалификации и наличии необходимых компетенций, возможное или реальное увеличение нагрузки, размера дохода, необходимость компенсации за переработки, вознаграждения, изменения сложившихся, устоявшихся правил выполнения определенной работы, территориальное изменение места работы, изменение корпоративной культуры, имиджа и статуса организации и многих других. Данные психологические барьеры, особенно транслируемые руководителем, могут формировать отрицательное отношение

к изменениям в организации и существенно тормозить нововведения и переход к курсу на устойчивое развитие. А это в свою очередь может приводить к усугублению конфликтов.

Трансформационные конфликты в организациях всегда связаны с консолидированными действиями не принимающих изменения сотрудников. Когда оппонентом является группа сотрудников, у каждого из ее участников возникает ощущение силы, уверенности, поэтому они с большим напором и уверенностью идут на обострение конфликтов и противоречий. В связи с этим в процессе трансформации важно заранее создавать благоприятную среду для доверительного, уважительного пространства, в котором можно снять первичные тревоги и страхи от процесса изменений. Руководителю важно обеспечить своевременное информирование о предстоящих изменениях.

Важно, чтобы руководитель четко знал, что он транслирует своим сотрудникам, для этого ему самому важно иметь свое внутреннее четкое видение ситуации, очищенное от бессознательных страхов, сомнений, неуверенности в себе и принимаемых решениях. Информация должна быть достоверной, полной, понятной, непротиворечивой.

Рассматривая трансформационный процесс в организации через призму психодинамического подхода, важно сосредоточиться именно на ценностных установках руководителя, сотрудников, организации как системы. Важно обратить внимание на удовлетворение потребности руководителя в содержательной работе, так как именно в ней он проявляет свою личность, а не только выступает как должностное лицо в иерархической структуре организации с определенным статусом и ролями.

В процессе работы важно привести руководителя организации и организацию в точку совпадения формальных и неформальных структурных и динамических аспектов жизнедеятельности организации, к связи ее экономической эффективности и комфортной психологической среды.

Поэтому в последние годы мы видим увеличивающийся интерес организаций к процессу психодинамического анализа их деятельности, что дает возможность по-новому подходить к решению сложных проблем, которые стоят перед современными компаниями. И здесь важно провести диагностику не только на уровне миссии, первичной задачи, но и на уровне тактических и стратегических целей компании.

Понимание психологических мотивов действий сотрудников, своих действий и решений как руководителя позволяет руководителю более эффективно реагировать на вызовы окружающей среды.

Психодинамический подход представляется наиболее важным и значимым в работе с организациями, так как совмещает в себе и психологические знания и компетенции, и психоаналитическую парадигму при изучении динамики организации и ее сотрудников.

Гуру психологии лидерства профессор Манфред Кетс де Врис обращает внимание, что рациональный подход к управлению, который предполагает, что человеческие существа могут управляться логичными рациональными моделями организации, является ошибочным. Он отмечает, что топ-менеджеры не являются абсолютно рациональными существами,

что они могут испытывать эмоции, надежды или фантазии, что в значительной степени определяет то, как они управляют своими корпорациями (*De Vries, 1984*).

Надо понимать, что в результате работы возможна регрессия в детское состояние, клиент возвращается к своим чувствам, начинает понимать, о чем на самом деле для него эта ситуация с трансформационным процессом в организации.

В итоге работы большая трансформационная цель – перестройка бизнеса для преодоления кризиса – распадается на стратегию маленьких шагов, клиент понимает, что он может сделать здесь и сейчас как руководитель для себя и для организации, определяет, на чем лучше сконцентрироваться в текущем моменте.

### **Роль лидера и влияние его психодинамических процессов на организационную трансформацию**

Степень активного позиционирования и втягивания в контекст трансформационных изменений на рынке зависит от того, кто стоит во главе компании. Что движет человеком, какие бессознательные процессы привели его к власти, что значит для него власть и какой «театр» разворачивается внутри организации.

Представляется важным уделить внимание руководителю организации, который сталкивается с проблемами, конфликтами, вызовами, сложностями в процессе управления компанией. Перед руководителем и перед психодинамическим консультантом встает множество вопросов: какие компетенции нужны руководителю в контексте трансформации организации с курсом на устойчивое развитие, есть ли они у него и, если нет, то планирует ли он их приобрести, готов ли тратить на это свое время и усилия? По сути, мы рассматриваем два живых организма в процессе взаимодействия – лидера и организацию. И бессознательное руководителя, его личностные конфликты, ограничения, убеждения, забирает ресурс не только у него как у индивида, но и у организации в целом, тормозит или даже делает невозможным трансформационный процесс.

Роль руководителя, который является формальным лидером, его модель управления, межличностной коммуникации и невербального общения оказывает самое непосредственное влияние на климат внутри организации и на ее эффективность. И здесь мы видим, что иерархия, установленная в организации, безусловно, важна, но, если что-то каждый раз происходит не по плану, не достигаются запланированные финансовые показатели, невозможно выйти на новые рынки, войти в топ компаний своей отрасли, это говорит о существовании чего-то в организации, что препятствует реализации задуманного. И поэтому крайне важно, помимо безусловно подробного изучения внешних условий, иерархической структуры и функционала каждой единицы в управлении, понимания разделения полномочий смотреть на организационный контекст с точки зрения театра эмоций, который разыгрывается ежедневно, видеть динамику происходящих процессов, смотреть и анализировать, кто на самом деле

является тем лидером в компании, кто тот агент изменений, который, если поддержит трансформационный процесс и переход на новый этап развития, станет проводником.

В основе лидерства лежит нарциссизм, который Фрейд (1914) резюмировал как поведение, варьирующее от нормального личного интереса до патологической эгоцентричности. Он дает лидерам уверенность в правоте своего дела, что, в свою очередь, вдохновляет на лояльность и групповую принадлежность. Нарциссизм же может быть как конструктивным, так и реактивным (Кетс де Врис и Миллер, 1985; Кетс де Врис, 2004).

В роли лидера конструктивные нарциссы, как правило, относительно хорошо сбалансированны, обладают жизненной силой и чувством собственного достоинства, способностью к самоанализу и эмпатии, вдохновляют других. Напротив, реактивные или чрезмерно нарциссические лидеры, как правило, зациклены на вопросах власти, статуса, престижа и превосходства. Их часто побуждает к достижениям потребность отомстить за предполагаемое пренебрежение, пережитое в детстве. Не желая мириться с разногласиями и критикой, такие лидеры редко советуются с другими. В результате реактивные нарциссы действуют в своей собственной реальности и могут нанести ущерб организации.

Организации создаются лидерами, у которых есть свое видение, идеи, ценности, ресурсы и возможности для воплощения их в жизнь. Лидер выстраивает организацию, организационную структуру в том ключе, в котором он ее видит, параллельно он стремится объяснить свое видение, свои планы своим сотрудникам, инвесторам, совету директоров и т. д. Ставя перед собой цель провести организацию через трансформационный процесс, чтобы преодолеть кризис и сохранить бизнес, руководитель может столкнуться с несколькими сложностями:

1. Изначальное представление руководителем процесса трансформации компании может не совпадать с его же видением развития организации.
2. Презентация процесса трансформации организации может отличаться от видения процесса руководителем.
3. Сотрудники организации могут совершенно по-иному трактовать процесс изменений, в который вступает организация.
4. Отсутствие в организации сотрудников, способных успешно внедрять план по трансформационным изменениям в компании.

В связи с этим представляется важным найти динамический баланс между всеми этими неопределенностями, возникающими при претворении в жизнь идей руководителя, и эффективным использованием ресурсов (Hutton, 2014).

Сотрудники организации, как и сам лидер, могут противиться процессу трансформации, как чему-то новому, неизведанному, так как это вызывает у них тревогу. Отметим, что абсолютно все организации имеют свои собственные защитные механизмы от тревоги, вызванной изменениями, нововведениями и даже выполнением своей первичной задачи (primary task). Защитные механизмы помогают сделать процессы более безопасными и приемлемыми для организации, ее сотрудников и руководителей. Но вспомним Ларри Хиршхорна, который отмечал, что избегание

тревоги требует своей эмоциональной платы, которая может привести к выгоранию, так как приходится удерживать некий неприятный факт (в нашем случае – трансформационный процесс) или чувство от его осознания (*Hirschhorn, 2010*).

Отметим, что защита от тревожной для руководителя трансформационной задачи приводит к его своеобразному бегству от этой задачи, что снижает эффективность функционирования организации в целом. Так как это можно рассматривать как некую защиту от реально существующих факторов как внешней, так и внутренней среды – своеобразную защиту от реальности происходящего.

Руководители, находясь в состоянии сильной тревоги, перестают качественно и эффективно выполнять свою организационную роль, поскольку они неспособны в данный момент учиться на своем опыте (*Bennis & Shepard, 1956*). Руководителям важно развивать умения анализировать как собственную тревогу, так и тревогу организации, отделять одну от другой, преодолевать все возникающие преграды для эффективного прохождения трансформационных процессов.

### **Практическое применение психодинамических методов в коучинге лидеров организаций**

В рамках нашего исследования была выдвинута гипотеза о том, что бессознательные процессы лидеров в организации влияют на процесс ее трансформации; использование психодинамического подхода в работе с организациями и их лидерами помогает организации более эффективно проходить трансформационный процесс.

Объектом исследования являются отношения руководителя с сотрудниками компании и организацией как единым механизмом в условиях трансформационного процесса, а также пространство его личных взаимодействий внутри организации. Предметом исследования является психодинамический подход, применяемый организацией в целях успешного и более быстрого и эффективного прохождения трансформационного процесса и усиления внимания к особенностям перехода к стратегии устойчивого развития.

Для подтверждения гипотезы была проведена индивидуальная коучинговая работа в психодинамическом подходе с тремя клиентами-лидерами организаций. Особенности выборки клиентов было наличие курса на устойчивое развитие и интеграцию ESG-повестки в деятельность организации. С каждым руководителем было проведено три сессии, длительностью 50 минут. Первая и вторая сессии супервизировались в обязательном порядке у сертифицированных супервизоров.

В рамках исследования была использована проективная методика «Рисунок организационной роли». Этот подход основан на идее о том, что роль является тем, что связывает индивида с системой, и то, как индивид «берет» на себя роль, зависит, сознательно и бессознательно, как от личной, так и от организационной части системы (*Мерски, 2021*).

В рамках первой сессии осуществлялось знакомство с клиентом, с организационным контекстом и первичным запросом на работу. После завершения первой сессии клиенту предлагалось нарисовать рисунок своей организационной роли.

Вторая сессия в рамках исследования была посвящена разбору рисунка, который включал в себя детальное его описание самим клиентом и уточняющих вопросов консультанта. К концу сессии намечался план дальнейшей работы с клиентом.

В рамках третьей сессии происходило обсуждение реализации плана намеченных действий, возможные ограничения на пути и необходимые ресурсы, чтобы эффективно преодолеть барьеры.

В результате проведенного исследования было выявлено, что в процессе трансформации организации и в контексте внешней среды, которая выступает дополнительным источником изменений и неопределенности, возникают следующие явления:

1. Руководители испытывают сильную тревогу и бессознательно регрессируют в параноидно-шизоидную позицию. Они начинают расщеплять себя и других на «хорошее» и «плохое», что проявляется в идеализации одних факторов и обесценивании других, невозможности выносить противоречия и решать конфликты (Джабар-Заде, 2020).

2. В текущем контексте трансформационных изменений руководители склонны больше концентрироваться на своих внутренних проблемах и сложностях, своем внутреннем контексте, что подтверждает идею Лоуренса о том, что человек зажимается в своей внутренней реальности, чтобы исключить (или отрицать) пугающие реалии внешней среды (Lawrence, 2000).

3. Тревожность руководителя замедляет процесс трансформации.

4. Сложность адаптации руководителя связана с его внутренними конфликтами.

5. Одними из наиболее распространенных и важных конфликтов у клиентов являются сложность принятия нарциссических ран, невозможность принятия полностью своей руководящей роли, сложность идентификации с организацией.

6. «Застревание» на одной роли или частая смена ролей руководителя оказывают негативное влияние на адаптационные способности; снижают общую концентрацию руководителя на задачах компании; привносят хаос во все сферы жизни. На этой почве мы наблюдаем рост напряжения и тревоги; проявляются противоречивые чувства и желания, которые руководители вынуждены скрывать, чтобы подчеркнуть свою иерархическую позицию и статус (Гирнальзик и др., 2019).

Кроме того, показана целесообразность применения методики «Рисунки организационной роли», которая позволяет провести оценку глубинных переживаний клиента и запустить ассоциативный процесс. При анализе рисунков и аргументации клиента необходимо помнить и возвращаться к общим принципам функционирования организации и исходному запросу. Ассоциативный процесс добавляет нам изначально скрытый контекст и словно проливает свет на темную сторону организационных

процессов. Безусловно, интерпретация рисунка будет зависеть и от контекста встречи с руководителями, от того, что происходило в момент рисования, и от того, что происходило перед встречами. И здесь важно отделить истинные причины от реакционных проявлений в моменте здесь и сейчас. Отметим, что в процессе работы невозможно отрицать сильную зависимость от внешнего контекста.

По результатам работы с клиентами можно отметить, что консультант во всех исследуемых случаях выполнял три важнейшие функции: консультирующую, структурирующую, социально-представительскую. В результате проведенной работы клиенты смогли более объективно проанализировать свои рабочие ситуации и увидеть в них взаимосвязь со своими личными, как внутренними, так и внешними, процессами. В свой план действий, выработанный совместно с коучем, руководители внесли самоанализ чувств и эмоций, понимание своей роли в организации, отслеживание своих ограничивающих убеждений.

Подводя итог проведенного исследования, мы видим, что выдвинутые выше гипотезы нашли свое подтверждение.

### **Выводы**

Основные конфликты, возникающие у организации и у руководителя в трансформационном процессе, связаны с прохождением важных этапов в их жизни, с их личностными конфликтами, особенностями формирования идентичности руководителя. В ходе исследования мы выявили, как психодинамика процессов лидера организации влияет на психодинамику процессов трансформации организации.

Руководитель оказывает существенное влияние на психодинамические процессы, происходящие в организации. Тревожность руководителя в процессе изменений накладывает отпечаток на всю организацию как на систему, на ее сотрудников, и в результате процесс трансформации замедляется или вообще перестает быть возможным. Одними из наиболее распространенных и важных конфликтов у клиентов являются сложность принятия нарциссических ран, невозможность принятия полностью своей руководящей роли, сложность идентификации с организацией.

Как отмечает Манфред Кетс де Врис, если руководящий фактор в организации не на должном уровне, компания не может быть успешной (Кетс де Врис, 2022).

Необходимо понять, что влияет на личность руководителя и на его стиль управления. При работе с руководителями ставилась задача помочь ему увидеть противоречивые позиции в его стиле руководства, принятии управленческих решений, которые существуют и мешают успешному и эффективному процессу прохождения трансформации. Та точка, в которой мы видим создающееся напряжение, как раз и может выступить новой возможностью для организации и ее руководителя.

Лидерам важно развивать способность изучать и анализировать свою собственную тревожность и тревожные процессы, происходящие в

организации, и, безусловно, преодолевать препятствия для эффективного общения между членами команды.

При работе с руководителями организаций психодинамический консультант выступает своеобразным контейнером для бессознательных негативных чувств, а также помогает руководителю развивать собственную способность контейнировать как свои негативные переживания, так и негативные переживания и тревоги своей команды.

Отметим, что руководство организаций само не раз отступает от заявляемых принципов устойчивого развития, выступая своеобразным инициатором разделения на группы влияния внутри компании. Такая политика является крайне пагубной для всего организационного климата, поскольку подрывает как авторитет самого руководителя, так и создает опасный прецедент для разрушения организации в дальнейшем.

В работе был проведен анализ влияния психодинамических процессов лидера на его поведение и руководство процессом трансформации. Обоснованы необходимость и эффективность применения психодинамического подхода. На примере руководителей раскрывается необходимость своевременного психологического диагностирования, выявления сильных и слабых сторон, определения запроса руководителя и первичной задачи организации.

В результате работы мы понимаем, что руководитель в организации должен стремиться занимать взвешенную, зрелую, взрослую позицию, быть стратегичным, высокоморальным, чувствующим, а значит, быть человеком с качественным Суперэго. Данный подход у лидера укрепляет его власть в группе и является основой его власти (Кернберг, 2018).

Таким образом, данная статья максимально широко и подробно освещает влияние психодинамического подхода на процесс трансформации организации при детальном рассмотрении роли лидеров и руководителей организаций через проективные методики с учетом внутреннего и внешнего контекста. Все это в комплексе служит фундаментом для подготовки рекомендаций по применению психодинамических инструментов и моделей при управлении организацией для выхода на уровень более качественного функционирования, позволяющего достичь стратегических целей организации и улучшить ее имидж в качестве сильной, экономически успешной, современной.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Гирнальзик Т., Катуржевский А., Ломер М.* Бессознательное в организации. М.: Издательство «Класс», 2019. 406 с.
2. *Джабар-Заде Е.* Командный коучинг: психодинамический подход [Электронный ресурс] // Журнал клинического и прикладного психоанализа. 2020. Т. 1 № 3. С. 131–148. URL: <https://psychoanalysis-journal.hse.ru/article/view/11730> (дата обращения: 5.02.2022)
3. *Зазыкин В. Г., Чернышев А. П.* Менеджер: психологические секреты профессии. М.: Издательство «ЦИТП», 1992. 168 с.

4. Кернберг О. Конфликт, лидерство и идеология в группах и организациях. М.: Издательство «Класс», 2018. 424 с.
5. Кетс де Врис М. Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта. М.: Альпина Паблишер, 2022. 278 с.
6. Мерски Р. Современные методологии диагностики и воздействия на бессознательную динамику в организациях: исследование дизайна методологии, парадигмы консультанта и ценности для организации // Журнал клинического и прикладного психоанализа. 2021. Т. 2 № 3. С. 77–102.
7. Фрейд З. Психология масс и анализ человеческого Я. М.: Эксмо, 2022. 320 с.
8. Центр Executive-коучинга, развития и карьеры Московской школы управления СКОЛКОВО. Под давлением: лидерство в новых реалиях. Как руководители российских компаний встретили текущий кризис. Отчет по результатам исследования. [Электронный ресурс] 2022. URL: [https://sk.skolkovo.ru/storage/file\\_storage/42da8a1f-b5c8-49cc-96e4-0bfb6796f514/Под\\_давлением.\\_Лидерство\\_в\\_новых\\_реалиях\\_\(СКОЛКОВО\).pdf](https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/42da8a1f-b5c8-49cc-96e4-0bfb6796f514/Под_давлением._Лидерство_в_новых_реалиях_(СКОЛКОВО).pdf) (дата обращения: 20.04.2022).
9. Эриксон Э. Детство и общество. М.: Издательство «Прогресс книга», 2021. 448 с.
10. Bennis W. G., Shepard H. A. (1956). A Theory of Group Development. Human Relations. Vol. 9. № 4. P. 415–437. doi:10.1177/001872675600900403 (дата обращения: 3.03.2022)
11. De Vries M. F. R. K., Miller D. (1984). The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management. Jossey-Bass Inc Pub. P. 212.
12. Hirschhorn L. (2010). The Tavistock Model of Organizational Psychodynamics: Bridging Psychoanalysis and Simulation in an Exploratory Study Introduction. 10.13140/RG.2.2.31735.88489. [Электронный ресурс] URL: [https://www.researchgate.net/publication/328253113\\_The\\_Tavistock\\_Model\\_of\\_Organizational\\_Psychodynamics\\_Bridging\\_Psychoanalysis\\_and\\_Simulation\\_in\\_an\\_Exploratory\\_Study\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/328253113_The_Tavistock_Model_of_Organizational_Psychodynamics_Bridging_Psychoanalysis_and_Simulation_in_an_Exploratory_Study_Introduction).
13. Lawrence W. G. (2000). Social dreaming illuminating social change. Organizational and Social Dynamics. Vol. 1. № 1. P. 78–93.
14. Hutton D. M. (2014). Preparing the principal to drive the goals of education for all: A conceptual case developmental model. Research in Comparative and International Education. Vol. 9. № 1. P. 92–110.
15. Neumann J. E., Hirschhorn L. (1999). The challenge of integrating psychodynamic and organizational theory. Human Relations. Vol. 52. № 6. P. 683–695.
16. Obholzer A. (1994). The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services. Routledge. 248 p.
17. Shekshnia S., Zagieva V., Ulanovsky A. (2018). Athletic CEOs: Leadership in Turbulent Times. London: Anthem Press.
18. Thornton C. (2016). Group and team coaching: The secret life of groups. Routledge. P. 354.

# The influence of psychodynamic processes of a leader on the dynamics of organizational transformation

*M. S. Yarina, E. V. Dzhabar-Zade*

*Yarina Maria S., Master of Psychology (NRU HSE), psychoanalytically oriented coach, organizational consultant, psychologist (NRU HSE), member of the Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC).*

*Dzhabar-Zade Ekaterina V., Master of Psychology (NRU HSE), organizational psychologist, psychodynamic organizational consultant and coach, teacher of the master's program "Psychoanalysis and Psychoanalytic Business Consulting" at the Higher School of Economics, member of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO), member and certified coach of the Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC).*

*This article is devoted to the topic of the influence of the role of the leader on the transformational processes caused by the crisis, occurring in the using the psychodynamic approach. The interrelation of the unconscious processes of the head of the organization and the passage of the transformational process by the organization are considered in detail. The conclusions that were made in this article can be used when considering organizational cases.*

*Keywords: manager, leader, organization, primary task, psychodynamic processes, transformation process.*