

ПСИХОАНАЛИЗ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Психоаналитические аспекты внедрения менторинга в организациях

Е. Ю. Шуренкова, А. С. Сулова, М. Ю. Стависский

Шуренкова Елена Юрьевна – психолог (НИУ ВШЭ), психоаналитически ориентированный консультант, ментор. Член ЕМСС, АПКБК.

Сулова Альбина Сергеевна – психолог (НИУ ВШЭ), организационный консультант, ментор, коуч.

Стависский Михаил Юрьевич – старший преподаватель кафедры психоанализа и бизнес-консультирования, групповой executive-коуч бизнес-школы INSEAD.

В условиях динамично меняющейся бизнес-среды современные организации стремятся к внедрению инновационных методов управления человеческими ресурсами. Одним из таких методов является психоаналитический менторинг, который основывается на принципах психоанализа, разработанных такими учеными, как Зигмунд Фрейд, Отто Кернберг, Манфред Кетс де Врис и другие. В отличие от классического менторинга, фокусирующегося на профессиональном развитии и передаче знаний, психоаналитический менторинг акцентирует внимание на анализе бессознательных процессов, межличностных взаимодействий и групповой динамики.

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты психоаналитического менторинга, его внедрение в организации, а также возможные барьеры и способы их преодоления. В статье описывается, что внедрение психоаналитически ориентированного менторинга приводит к более высоким показателям эффективности в сравнении с классическим менторингом за счет улучшения психологического состояния сотрудников, повышения их мотивации, уровня удовлетворенности работой и организацией.

Ключевые слова: психоаналитический менторинг, наставничество, бизнес-психология, психодинамический менторинг, менторинг.

В современных быстро меняющихся условиях ведения бизнеса на первый план выходят новые методы управления человеческими ресурсами, позволяющие соответствовать высоким требованиям к эффективности работы организации в целом и ее сотрудников в частности.

Психоаналитически ориентированный менторинг как раз является таким инновационным методом, который позволяет не только развивать профессиональные навыки сотрудников, но и, раскрывая влияние бессознательных процессов на поведение человека, его мотивацию и способности к принятию решений, обеспечивает более глубокую и всестороннюю поддержку в профессиональном и личностном росте.

Менторинг – это процесс профессионального сопровождения и развития, в ходе которого опытный и квалифицированный человек (ментор) передает свои знания, опыт и навыки менее опытному коллеге или подопечному (менти). Целью менторинга является помощь в развитии личности, профессиональном росте и достижении карьерных целей менти. Ментор играет роль наставника, консультанта и поддержки для менти, помогая ему в освоении новых навыков, решении профессиональных задач, а также в преодолении трудностей и развитии профессиональной самооценки. Важными аспектами менторинга являются доверие, эмпатия, открытость и готовность к изменениям и сотрудничеству как со стороны ментора, так и со стороны менти.

Психоаналитический менторинг – это подход в менторинге, который интегрирует в классический менторинг принципы теории и практики психоанализа для более глубокого понимания внутренних психологических процессов, мотиваций и динамик между ментором, менти, другими стейкхолдерами менторинга и организацией. Этот подход помогает раскрывать подсознательные аспекты поведения, которые могут влиять на профессиональное развитие и личностный рост участников менторинга, а также на эффективность программы менторинга в целом.

Простым языком, менторство – это наставничество, но не в чистом виде, а в сочетании с консультированием, коучингом и даже психологической помощью (Фролова и др., 2020, с. 103).

Психоаналитический менторинг представляет собой метод, основанный на принципах психоанализа, разработанных такими выдающимися учеными, как Зигмунд Фрейд, Отто Кернберг, Манфред Кетс де Врис, и другими. В отличие от классического менторинга, фокус которого направлен преимущественно на профессиональное развитие и передачу знаний, психоаналитический менторинг акцентирует внимание на анализе бессознательных процессов, межличностных взаимодействий и групповой динамики в организации. Этот подход позволяет более глубоко и всесторонне оценить и развить потенциал сотрудников, способствуя не только их профессиональному, но и личностному росту.

Психоаналитический менторинг предполагает глубокое понимание и применение на практике менторинговых отношений следующих психоаналитических аспектов:

– Личное бессознательное.

Фрейд в своих работах, в частности в «Толковании сновидений», описывает бессознательное как скрытую часть психики, содержащую неосознаваемые желания, страхи и конфликты (Фрейд, 1992). Эти бессознательные элементы влияют на наше поведение и могут проявляться в менторинговых отношениях. Психоаналитический менторинг признает важность бессознательных процессов в человеческом поведении и мышлении и включает в себя анализ и понимание бессознательных мотивов, страхов, желаний и конфликтов у менти, ментора и всех вовлеченных в процесс внедрения менторинга субъектов, что помогает лучше понять их поведение и реакции.

– Коллективное бессознательное (бессознательное организации).

Психоаналитический менторинг учитывает, что организации также имеют свое собственное бессознательное, которое влияет на динамику менторинговых отношений. Оно может включать в себя неявные нормы, ценности, идеалы и динамику внутри коллектива, которые могут оказывать влияние на ментора, менти и сам процесс менторинга. Концепция коллективного бессознательного была развита Карлом Юнгом, который предположил, что у каждого индивида есть личное и коллективное бессознательное. Юнг считал, что коллективное бессознательное включает в себя универсальные символы, архетипы и мифологические образы, которые могут влиять на поведение группы или организации (Jung, 2014).

– Треугольник объектных отношений.

Эту концепцию можно рассматривать в двух проекциях: субъектно-объектной и временной/дистанционной.

Треугольник объектных отношений, предложенный Рональдом Фэйрберном (Фэйрберн, 2020), описывает динамику взаимодействия между субъектом, объектом и объектом-посредником. В психоаналитическом менторинге это применимо для анализа отношений между ментором (субъект), менти (объект) и организацией (объект-посредник). Такой анализ выявляет конфликты, сложности и возможности для улучшения взаимодействия.

Также актуально для психоаналитического менторинга рассмотрение треугольника во временной/дистанционной проекции (прежде / там и тогда / здесь и сейчас). Эти аспекты помогают увидеть, как прошлые опыты, дистанции и текущие ситуации влияют на динамику между ментором, менти и организацией.

– Перенос и контрперенос.

Перенос и контрперенос – это ключевые понятия в психоанализе, введенные Зигмундом Фрейдом. Фрейд описывал перенос как процесс передачи эмоциональных ассоциаций от прошлых отношений на настоящие. Он утверждал, что перенос может проявляться во взаимоотношениях между аналитиком и пациентом (Freud, 1912), но это также применимо к менторинговым отношениям. Контрперенос – это ответная реакция аналитика на перенос пациента. Перенос и контрперенос в менторинговых отношениях могут проявляться в том, что ментор, менти и прочие вовлеченные в процесс внедрения менторинга в организации лица (куратор

проекта менторинга, лидер компании, инициатор внедрения менторинга и другие) могут проецировать свои чувства, ожидания и опасения друг на друга. Психоаналитический ментор должен осознавать их и управлять этими процессами для более эффективного взаимодействия.

– Рефлексия.

Рефлексия – это процесс осознанного анализа собственных мыслей, чувств и действий. Карл Роджерс считал рефлексией ключевым элементом самопознания и развития личности (Роджерс, 2001). Психоаналитический менторинг ставит перед собой задачу исследования и понимания себя и своих внутренних процессов. Психоаналитически ориентированный менторинг поощряет ментора и менти к рефлексии над собой: своими мыслями, чувствами и поведением в контексте менторинговых отношений.

– Поддержка эмоциональной открытости.

Психоаналитический менторинг ставит перед собой задачу раскрытия и анализа эмоциональных состояний и переживаний, что может быть реализовано через создание безопасной среды, где ментор и менти могут открыто выражать свои эмоции, обсуждать свои чувства и испытывать эмпатию.

Бессознательное организации и его влияние на менторов, менти, организацию и процесс внедрения

Понимание бессознательных мотивов и динамик в организации позволяет выявить потенциальные препятствия для развития менторинга и принять меры по их преодолению. Психоаналитически ориентированный подход к менторингу может помочь использовать бессознательное в пользу развития как индивидов, так и всей организации, например путем создания более поддерживающей и эмпатичной среды для взаимодействия.

На что следует обратить особое внимание при внедрении психоаналитического менторинга:

1. Коллективное бессознательное:

– общепринятые убеждения, идеалы и стереотипы, которые формируют корпоративную культуру и могут оказывать влияние на взаимоотношения между сотрудниками и восприятие менторинга;

– различные типы организационной культуры, такие как «бюрократическая», «инновационная» или «предпринимательская», определяют стиль управления и принятия решений, что может влиять на эффективность менторинга.

2. Неосознанные динамики:

– бессознательные конфликты между ролями и полномочиями могут препятствовать открытому общению и сотрудничеству между менторами и менти;

– некоторые аспекты организационного бессознательного могут выражаться в сопротивлении изменениям, что может затруднить успешную реализацию программы менторинга.

3. Процессы групповой динамики:

– бессознательное организации может формировать определенные групповые нормы и динамику, которые определяют, как воспринимается и принимается менторинг в коллективе;

– групповая идентификация может влиять на выбор ментора и менти, а также на их взаимоотношения в процессе менторинга.

Влияние бессознательного организации на менторов, менти, саму организацию и процесс внедрения менторинга заключается в понимании и учете этих факторов при разработке и реализации программы психоаналитического менторинга. Например, адаптация программы менторинга к особенностям корпоративной культуры и учет бессознательных конфликтов или динамик могут способствовать более эффективной реализации программы и достижению поставленных целей.

Сложности внедрения психоаналитического менторинга

Для успешного внедрения психоаналитически ориентированного менторинга в организации необходимо учитывать несколько ключевых аспектов, которые отличают его от традиционных подходов менторинга.

1. Подготовка и обучение менторов: менторы должны пройти специализированное обучение основам психоанализа, чтобы понимать основные концепции, такие как перенос, контрперенос, бессознательное, сопротивление и защитные механизмы. Это знание поможет им эффективно распознавать и управлять сложными психологическими динамиками и выносить их на супервизии и интервизии.

2. Психоаналитическая ориентация менторинговой программы: в программу психоаналитического менторинга необходимо внедрять методы психоанализа, такие как рефлексивные практики, интервизии.

3. Супервизии: необходимо проведение регулярных супервизионных встреч, на которых менторы могут обсуждать и анализировать свои кейсы с квалифицированными психоаналитиками или опытными менторами, обученными психоанализу. Супервизии будут помогать менторам разбираться в сложных эмоциональных и психологических ситуациях, с которыми они сталкиваются при работе с менти.

4. Глубина психологической работы: психоаналитически ориентированный менторинг акцентирует внимание на глубоком понимании внутренних переживаний, чувств и мыслей менти. Это требует создания безопасной, поддерживающей и открытой среды, где менти могут свободно выражать и исследовать свои чувства и мысли.

5. Этические соображения: соблюдение высоких стандартов конфиденциальности и профессиональной этики критически важно в психоаналитическом менторинге, так как менторы часто работают с чувствительной личной информацией менти.

Внедрение психоаналитически ориентированного менторинга требует тщательного подхода, глубокого понимания психоанализа и привлечения специалистов с соответствующим психологическим образованием.

Психоаналитические основы принятия решения о внедрении менторинга

Давайте рассмотрим возможные мотивы для внедрения менторинга в организации со стороны лидера организации или лидера какой-то функции в организации, опираясь на типологию структуры личности по Нэнси Мак-Вильямс (Мак-Вильямс, 2021).

Также рассмотрим, каким образом психоаналитически ориентированный специалист, сопровождающий программу внедрения менторинга, может учитывать эти мотивы в своей работе.

1. Нарциссический тип личности через внедрение менторинга стремится к укреплению собственного статуса и авторитета в организации, созданию лояльной к себе аудитории, увеличению влияния через выдачу советов и направляющих принципов.

При разработке программы внедрения, инициированной таким лидером, следует учитывать потребность в подтверждении собственной важности и значимости, предоставляя лидеру возможность для демонстрации его экспертности и авторитета в роли ментора или в роли организатора программы. Это может включать организацию публичных мероприятий на старте внедрения или при подведении промежуточных итогов, где лидер сможет выступить перед коллегами.

2. Социопатический тип личности использует менторинг как инструмент для манипуляции и контроля над сотрудниками, для установления зависимости и подчинения, достижения своих целей за счет манипулятивных воздействий.

При разработке программы менторинга, инициированной таким лидером, важно быть особенно бдительным и учитывать потенциальные манипуляции и манифестацию контроля над участниками программы. Необходимо предоставлять пространство для выражения эмоций и мнений участников, а также соблюдать принципы конфиденциальности и честности.

3. Обсессивно-компульсивный тип личности будет систематизировать и оптимизировать рабочие процессы через менторинг, передачу структурированных знаний и методов работы, улучшение организации и управления.

На этапе разработки программы внедрения менторинга необходимо проявлять понимание и уважение к желанию лидера систематизировать и оптимизировать рабочие процессы, создавать структурированные инструменты и методы работы в рамках менторинга, а также поддерживать четкие и конкретные цели и задачи для достижения успеха.

4. Истероидный тип личности через менторинг захочет привлечь внимание и поддержку, продемонстрировать свою важность и значимость через роль куратора или наставника, через поддержку сотрудников.

Сопровождающему программу специалисту важно предусмотреть возможность для выражения личных эмоций и переживаний лидера, а также уделять внимание внешнему признанию и поддержке. Психоаналитически ориентированный специалист может создать условия для публичного

признания достижений лидера и его вклада в успех программы менторинга.

5. Параноидальный тип личности через менторинг будет стремиться обеспечить защиту от потенциальных угроз и рисков, создать круг доверенных сотрудников.

В рамках программы внедрения менторинга важно создать доверительную обстановку и обеспечить защиту от возможных угроз или рисков для лидера. Психоаналитически ориентированный специалист, сопровождающий программу внедрения, должен активно демонстрировать свою надежность и приверженность конфиденциальности информации.

6. Шизоидный тип личности рассматривает менторинг как укрепление своего внутреннего мира и создание эмоциональной связи с другими людьми через помощь и поддержку в развитии и росте.

Разрабатывая программу внедрения менторинга, важно предоставлять лидеру пространство для саморефлексии и внутреннего роста, а также учитывать его желание укрепить эмоциональные связи с другими людьми. Это может включать организацию индивидуальных сессий менторинга с фокусом на внутреннем мире лидера и его взаимоотношениях с окружающими.

7. Депрессивный тип личности инициирует внедрение менторинга как желание обрести смысл и цель в работе через помощь и поддержку других, это поиск внутреннего удовлетворения и самоутверждения через помощь и влияние на развитие других.

Специалисту по внедрению менторинга важно учитывать потребность лидера в обретении смысла и цели в работе. Нужно предоставить ему возможность для личного роста и развития через менторинг, акцентируя внимание на значимости его вклада в развитие других и организации.

8. Маниакальный тип личности стремится к собственному превосходству и успешности через создание новых идей и инноваций, использует менторинг как способ воплощения своих амбиций и энергии.

Специалист по внедрению должен помочь лидеру направить свою энергию и амбиции в конструктивное русло, обеспечивая поддержку и возможности для реализации новаторских идей и проектов в рамках менторинга.

9. Мазохистический тип личности реализует свое желание самоуничтожения и подчинения через предоставление помощи и поддержки другим (менторинг), поиск удовлетворения через самопожертвование и жертвование своими интересами ради блага других.

Психоаналитически ориентированный специалист по внедрению менторинга должен помочь лидеру понять и преодолеть эти негативные установки, направляя его на путь самоутверждения и личностного роста через помощь и поддержку других.

Эти мотивы важно выяснить на старте программы, потому что они могут лучше понять, как различные типы личности могут влиять на подход к внедрению программы менторинга в организации и какие цели они могут преследовать через этот инструмент.

Психоаналитические аспекты на разных этапах внедрения менторинга

1. *Планирование и разработка программы*

При планировании структуры программы психоаналитически ориентированный специалист должен провести тщательный анализ потребностей всех участников программы. Это поможет учесть их ожидания, потенциальные бессознательные страхи или сопротивления, конфликты интересов. На этом же этапе при подборе менторов и менти важно учитывать не только их профессиональный опыт и навыки, но и психоаналитические аспекты их личности, которые могут влиять на их взаимодействие и успех совместной работы в рамках программы.

2. *Обучение и подготовка*

Для внедрения психоаналитического менторинга очень важны разработка и проведение обучающих мероприятий для менторов и менти, на которых обсуждаются не только практические стороны менторинга, но и психологические аспекты взаимоотношений. Это включает тренинги по коммуникации, управлению конфликтами, а также модули о самоанализе, саморефлексии и развитии эмпатии.

3. *Мониторинг и оценка*

Недостаточно обучить участников психоаналитического менторинга только на старте программы, а важно пополнять их знания на всем ее протяжении. В этой части поможет настройка системы регулярных сессий обратной связи, интервизий и супервизий, где участники могут делиться своими переживаниями и опытом, полученным в рамках программы. Это дает психоаналитически ориентированному специалисту возможность оценить динамику отношений и корректировать программу при необходимости. Также на таких встречах важен момент инкорпорации процессов рефлексии, где участники могут осмысливать свои переживания и взаимодействия внутри менторинговых альянсов с психоаналитической точки зрения. Дополнительно этот процесс может быть реализован через журналы рефлексии ментора и менти, а также индивидуальные и групповые сессии для участников процесса менторинга.

4. *Постоянная поддержка и интервенции*

На результатах внедрения психоаналитического менторинга крайне эффективно сказывается обеспечение доступа к психоаналитической поддержке для участников, которые могут испытывать трудности в процессе программы или сталкиваться с серьезными бессознательными конфликтами.

Таким образом, психоаналитически ориентированный специалист должен интегрировать психоаналитические принципы в каждый этап программы менторинга, чтобы учесть глубинные психологические потребности всех участников и гарантировать ее успех.

Психоаналитические аспекты формирования пар ментор – менти

Психоаналитические аспекты формирования пар ментор – менти могут предоставить ценное понимание динамики отношений, которые формируются между ментором и менти. Они включают в себя неосознанные мотивации, переносы чувств, внутренние конфликты и другие психодинамические процессы. Рассмотрим некоторые ключевые аспекты.

1. Перенос и контрперенос

Перенос – это процесс, при котором человек переносит чувства, переживания и отношения, связанные со значимыми фигурами его прошлого (например, родителями или близкими), на другого человека в настоящем – в данном случае на ментора. Менти может видеть в менторе родительскую фигуру, друга или авторитет, что окрашивает его ожидания и взаимодействие.

Контрперенос – это реакция ментора на перенос менти. Ментор может начать относиться к менти как к своему ребенку, ученику или, напротив, может испытывать раздражение из-за высоких ожиданий или зависимости менти.

2. Идентификация и внутренние конфликты

Менти может идентифицировать себя с ментором, принимая его взгляды, стиль работы и поведенческие модели. Это может быть полезным для профессионального роста, но также может вызвать внутренние конфликты, если менти чувствует, что теряет свою индивидуальность или автономию.

Менторы также могут испытывать внутренние конфликты, особенно если они чувствуют, что менти не соответствует их ожиданиям или если менторство требует от них больше времени и ресурсов, чем они готовы предоставить.

3. Роль и границы

Определение ролей и установление границ в менторинговых отношениях имеет решающее значение. Неясные или слишком гибкие границы могут привести к конфликту ролей, где менти может ожидать больше эмоциональной поддержки, чем это целесообразно, или ментор может стать слишком контролирующим.

4. Бессознательные ожидания и проекции

И ментор, и менти могут проецировать друг на друга свои бессознательные ожидания или желания. Например, ментор может ожидать от менти проявления качеств, которые он ценит в себе, или, наоборот, проектировать свои слабости на менти, критикуя их необоснованно.

5. Психологическая безопасность

Создание атмосферы психологической безопасности важно для обеспечения открытого и честного общения. Менти должен чувствовать, что может выражать свои мысли и чувства без страха быть осужденным или отвергнутым.

Психологическая безопасность определяется как убежденность человека в том, что он может ощущать себя комфортно, не боясь негативных результатов (Kahn, 1990).

При разработке и реализации программы менторинга необходимо учитывать эти психоаналитические аспекты, проводя регулярные тренинги и сессии саморефлексии как для менторов, так и для менти. Также имеет смысл проводить интервизии и супервизии, как групповые, так и индивидуальные. Это поможет обеим сторонам осознанно управлять своими переносами, контрпереносами и другими психодинамическими процессами, улучшая взаимопонимание и эффективность менторинга.

Также хочется снова обратиться к Нэнси Мак-Вильямс, типология которой может предоставить ценные ориентиры для более эффективного подбора менторинговых пар для психоаналитически ориентированного специалиста.

В контексте менторинга понимание этих типов может помочь:

1. Подобрать наиболее совместимые пары ментор – менти: изучение психологических типов помогает определить, какие характеристики ментора лучше всего соответствуют потребностям менти, основываясь на их основных психологических потребностях и страхах;

2. Предвидеть возможные трудности во взаимодействии: например, ментор с доминирующими чертами нарциссического типа может испытывать трудности в наставничестве над менти, который проявляет высокую зависимость и неуверенность (черты, связанные с зависимым типом).

3. Адаптировать стиль коммуникации и подход: менторы могут использовать знания о типологии для адаптации своего подхода в соответствии с типом личности менти, что способствует более глубокому пониманию и более эффективному обучению.

Примеры психологических типов и стратегии менторинга

– Шизоидный тип: люди этого типа часто замкнуты и отстранены. Ментору стоит подходить к такому менти с уважением к его потребности в личном пространстве, постепенно налаживая доверительные отношения.

– Нарциссический тип: менторы, работающие с нарциссическими менти, должны быть готовы к их потребности в восхищении и признании. Важно научить таких менти ценить командную работу и восприимчивости к критике.

– Социопатический тип: индивидуумы этого типа могут иметь трудности с эмпатией и соблюдением социальных норм. Менторам важно устанавливать четкие правила и ожидания, обеспечивая структуру, которая может помочь менти ориентироваться в социально приемлемом поведении.

– Истероидный тип: люди с таким типом личности часто стремятся быть в центре внимания и могут проявлять эмоциональную нестабильность. Ментору стоит поощрять умеренное выражение чувств и поддерживать

фокус на реальных задачах, помогая менти развивать устойчивость и самоконтроль.

– Параноидный тип: эти индивидуумы склонны к недоверию и подозрительности. Важно, чтобы ментор строил отношения на прозрачности и предсказуемости, постепенно налаживая доверие через последовательное и честное общение.

– Депрессивный тип: чувство беспомощности и пессимизм часто сопутствуют этому типу. Менторы должны предоставлять им поддержку и позитивное подкрепление, помогая менти устанавливать реалистичные цели и праздновать достижения, тем самым повышая самооценку.

– Маниакальный тип: люди с маниакальными тенденциями могут быть чрезмерно энергичными и импульсивными. Менторам полезно научить менти стратегиям планирования и самоконтроля, чтобы они могли более эффективно управлять своей энергией и вниманием.

– Мазохистический тип: этот тип характеризуется склонностью к самопожертвованию и избеганию удовольствия. Ментору важно работать над укреплением самоуважения менти и поощрением его к более здоровому самоотношению, избегая ситуаций, где менти может чрезмерно жертвовать собой.

– Обсессивно-компульсивный тип: люди этого типа склонны к перфекционизму и излишней организованности. Менторы могут помочь менти развить гибкость мышления и эффективные стратегии совладания со стрессом, обучая их принимать несовершенство и снижать тревожность.

Работая с разнообразием типов личности, психоаналитически ориентированный специалист, сопровождающий внедрение менторинга, должен направить менторов в сторону проявления гибкости и чуткости к индивидуальным потребностям каждого менти. Подход к каждому типу должен быть индивидуализирован и адаптирован под конкретные особенности восприятия и поведения менти. Это поможет создать эффективное и позитивное менторство, способствующее развитию как личности менти, так и его профессиональных навыков.

Исследование треугольника отношений между ментором, менти и компанией с точки зрения психоанализа

Исследуя треугольник отношений между ментором, менти и компанией с психоаналитической точки зрения, важно углубленно рассмотреть, как динамика этих взаимоотношений влияет на каждого из участников и на компанию в целом. Анализ следующих пунктов поможет лучше понять и оптимизировать процесс менторинга.

Психологический контракт

Ожидания и разочарования: каждый сотрудник вносит свои личные ожидания в психологический контракт с организацией, который включает не только ожидания заработной платы и карьерного роста, но и более глубокие психологические потребности, такие как уважение, признание и чувство принадлежности. Если ожидания сотрудников не выполняются, это может привести к разочарованию и снижению лояльности

к компании, что отрицательно сказывается на их производительности и удовлетворенности работой.

Роль менторинга в психологическом контракте: психоаналитический менторинг может усилить психологический контракт, предоставляя дополнительные ресурсы для профессионального и личностного развития сотрудников. Эффективная менторинговая программа может помочь укрепить отношения между сотрудниками и компанией, повышая их вовлеченность и способствуя удержанию талантов. Однако несоответствие между обещаниями программы и реальностью может усугубить разрыв психологического контракта, усиливая чувство разочарования у менти или ментора.

Динамика власти и авторитета

Перенос и контрперенос на организационном уровне: сотрудники могут переносить на компанию или своих руководителей чувства и ожидания, основанные на предыдущих опытах с авторитетными фигурами (например, родителями или учителями). Это может привести к необоснованным ожиданиям или недовольству, особенно если реальные действия компании или ментора не соответствуют этим внутренним представлениям.

Власть и авторитет в менторинговых отношениях: менторы часто воспринимаются как авторитетные фигуры в профессиональном контексте, и их поведение может сильно влиять на менти. Если ментор использует свою роль для поддержки и развития менти, это может укрепить позитивное восприятие компании. Однако злоупотребление этой ролью может привести к конфликтам и усилить ощущение беспомощности у менти.

Психологическая безопасность и конфликты

Создание психологической безопасности: компания должна стремиться создать среду, где сотрудники чувствуют себя уверенно, выражая свои мысли и чувства. Психологическая безопасность особенно важна в менторинговых отношениях, так как способствует более открытому и честному общению, что необходимо для эффективного обучения и развития.

Роль ожиданий идеальных результатов: компания может формулировать идеальные ожидания от менторинговых программ, например значительное повышение производительности или инновационности. Если эти ожидания не реалистичны, это может создать давление и стресс как для менторов, так и для менти. Необходимо устанавливать четкие, достижимые цели и обеспечивать поддержку на всех этапах программы, чтобы избежать возможных конфликтов и разочарований.

Стратегии преодоления психоаналитических барьеров в процессе внедрения менторинга

Чтобы преодолеть психологические барьеры внедрения менторинга и повысить его эффективность, ориентируясь на психоанализ, важно системно подходить к планированию и реализации программы. Вовлечение психоаналитически ориентированных специалистов в сопровождение программы может значительно улучшить процесс.

Вот пошаговая стратегия, которую можно применить.

Шаг 1: Предварительная диагностика.

Перед внедрением программы менторинга нужно провести комплексную диагностику текущего психологического климата в организации.

Шаг 2: Обучение и развитие осознанности.

Необходимо разработать и провести обучающие мероприятия (тренинги, мастер-классы) для менторов, на которых будут освещены основы психоанализа, методы саморефлексии, техники управления межличностными конфликтами, управление ожиданиями и стрессом.

Важное уточнение в подходе к обучению: мы настаиваем на том, что менторы не должны использовать полученные знания для глубокой психоаналитической интерпретации или «исправления» психологических особенностей своих взаимодействий. Вместо этого они должны учиться замечать психоаналитические аспекты в работе с менти и приносить их на супервизии и интервизии. Там, в безопасной и поддерживающей среде, под руководством квалифицированных супервизоров, эти аспекты могут быть обсуждены и проанализированы. Это позволит менторам глубже понимать личные и межличностные процессы без риска «дикого психоанализа», когда непрофессиональные интерпретации могут привести к неверным выводам и последующим действиям.

Термин «дикий психоанализ» относится к попыткам применения психоаналитических интерпретаций и техник вне строгих рамок профессиональной психоаналитической практики, часто без должной квалификации, обучения или понимания глубины и сложности психоаналитической теории и методологии. Этот термин был введен Зигмундом Фрейдом для описания ситуаций, когда непрофессионалы или недостаточно подготовленные специалисты пытаются использовать психоанализ для объяснения или лечения психологических проблем без соответствующего образования и лицензии.

В свое время З. Фрейд настаивал, что стать психоаналитиком может специалист любой профессии при условии прохождения им специального психоаналитического образования, включающего в себя, кроме изучения теории, личный анализ и супервизии. Он имел в виду, что для будущего психоаналитика принципиальное значение имеет не столько знание теоретических основ психологии и психиатрии, сколько понимание сложных и многомерных аспектов взаимодействия с другим человеком. З. Фрейд хорошо понимал, как легко «можно забрести не туда» или даже серьезно навредить человеку, опираясь на теоретические представления или, напротив, на свою интуицию (Россохин, 2014, с. 56)

Шаг 3: Регулярный мониторинг и поддержка.

Установление системы регулярного мониторинга и обратной связи позволит следить за прогрессом и отслеживать возможные проблемы в менторинговых отношениях. В этом помогут регулярные сессии с психоаналитически ориентированными специалистами, анонимные опросы, групповые сессии.

Шаг 4: Индивидуальные консультации.

При внедрении программ психоаналитического ментора необходимо предоставить возможность индивидуальных консультаций с психоаналитическими специалистами для менторов и менти, нуждающихся в дополнительной поддержке для решения личных конфликтов или сложностей, связанных с менторингом.

Шаг 5: Адаптация программы.

В отличие от классических программ менторинга, специалисту по внедрению психоаналитического менторинга нужно быть готовым к адаптации программы на основе полученной обратной связи и изменений в организационной среде. Стоит регулярно обновлять и модифицировать подходы и техники, в зависимости от потребностей участников и организационной динамики.

Шаг 6: Супервизии и интервизии.

Включение супервизий и интервизий значительно усиливает эффективность менторинговых программ. Эти элементы помогают обеспечить поддержку участников и способствуют развитию качественного менторинга. Давайте рассмотрим, как можно интегрировать эти аспекты в рамках психоаналитически ориентированного подхода.

Супервизии – это регулярные встречи менторов с квалифицированным специалистом (супервизором), который помогает разобраться в сложностях менторинговой практики, предлагает обратную связь и поддерживает профессиональное и личностное развитие менторов. Супервизии позволяют менторам более глубоко понимать свои реакции и переживания, связанные с менторством, что способствует улучшению их работы с менти.

Интервизии – это организованные встречи между менторами, на которых участники делятся опытом, обсуждают случаи из практики и вместе ищут решения возникающих проблем. Интервизии способствуют коллективному обучению и поддержке, позволяя участникам учиться друг у друга и развивать сеть профессиональных контактов.

Организация супервизий и интервизий

– Частота и регулярность: супервизии и интервизии должны проводиться регулярно, например, ежемесячно или ежеквартально, чтобы обеспечить непрерывную поддержку и возможность для развития.

– Профессиональная подготовка супервизоров: супервизоры должны обладать не только опытом в области менторинга, но и психоаналитическими знаниями для того, чтобы эффективно анализировать подсознательные процессы и динамику отношений.

– Конфиденциальность: соблюдение строгой конфиденциальности важно для создания доверительной атмосферы, где участники могут открыто обсуждать свои переживания и сложности.

Рекомендации по организации и проведению эффективной групповой супервизии для менторов

– Планирование и структурирование супервизии

Определение целей супервизии: четко определите, чего должна достичь групповая супервизия. Цели могут включать улучшение навыков менторинга, обмен успешными практиками, решение конкретных проблем в отношениях с менти или развитие конкретных компетенций.

Регулярность сессий: установите график сессий, чтобы участники могли планировать свое время и регулярно участвовать в супервизиях. Например, сессии могут проводиться раз в месяц или раз в две недели.

Длительность сессий: обычно для глубокого обсуждения хватает 90–120 минут на сессию. Это время позволяет участникам не спеша поделиться своими случаями и получить обратную связь.

– Подбор и подготовка участников

Подбор участников: стремитесь к формированию группы из менторов, которые находятся на схожих этапах профессионального развития или сталкиваются с аналогичными вызовами. Это усилит релевантность обсуждений для каждого участника.

Подготовка к супервизии: поощряйте участников к подготовке к каждой супервизии, задавая заранее темы для обсуждения или кейсы, которые они могли бы привести для групповой работы.

– Ведение супервизий

Роль супервизора: супервизор должен управлять процессом, обеспечивая равное участие всех членов группы и поддерживая конструктивный и уважительный тон обсуждения. Супервизор также предоставляет профессиональную обратную связь и помогает участникам видеть новые перспективы по обсуждаемым вопросам. Важнейшей ролью супервизора является недопущение «дикого психоанализа» со стороны менторов.

Техники фасилитации: используйте техники, такие как круглый стол (каждый участник делится мнением), мозговой штурм (генерация идей по определенной проблеме).

– Создание поддерживающей среды

Конфиденциальность: гарантируйте полную конфиденциальность всего, что обсуждается в рамках групповой супервизии. Это ключевой элемент для создания доверия и открытости среди участников.

Поддержка и позитив: супервизор должен создать и сохранить позитивный и поддерживающий климат в группе, поощряя участников делиться своими успехами и трудностями и предлагая конструктивную критику.

Оценка и обратная связь: регулярно собирайте отзывы участников о сессиях для адаптации и улучшения процесса супервизии.

Применение этих рекомендаций поможет организовать эффективную групповую супервизию, которая будет способствовать профессиональному и личностному росту менторов, улучшению качества менторинговых отношений и в конечном итоге повышению общей эффективности таких программ в организации.

Шаг 7: Этическое руководство и конфиденциальность.

Важно обеспечить строгое соблюдение конфиденциальности и этических стандартов в рамках программы и определить правила конфиденциальности и управления личной информацией. Это обеспечивает не только юридическую защиту личных данных участников, но и создает фундаментальную основу для их внутреннего ощущения безопасности и доверия. В контексте психоаналитической работы, где обсуждение глубоко личных и часто чувствительных тем является неизбежным, наличие четко определенных границ конфиденциальности критически важно.

Четко определенные правила конфиденциальности должны быть частью начального соглашения между организацией, ментором и менти, а также должны регулярно пересматриваться в процессе их взаимодействия для обеспечения их актуальности и соответствия текущим этапам работы.

В заключение хотелось бы отметить, что критически важным является сопровождение менторинговых программ психоаналитически ориентированным специалистом. Этот подход позволяет эффективно управлять сложными межличностными динамиками и бессознательными процессами, которые могут существенно влиять на успех менторинговых программ. Интеграция психоаналитической экспертизы в структуру менторинга не только укрепляет теоретическую основу программ, но и значительно повышает их практическую эффективность, обеспечивая более глубокую поддержку участников и способствуя их профессиональному и личностному росту.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Мак-Вильямс Н.* Психоаналитическая диагностика. Понимание структуры личности в клиническом процессе / Пер. с англ. В.Снигура. М.: Независимая фирма «Класс», 2021. 592 с. (Библиотека психологии и психотерапии).
2. *Роджерс К. Р.* Становление личности. Взгляд на психотерапию. М.: Эксмо-Пресс. 2001.
3. *Россохин А. В.* Регуляция и развитие коучинга: взгляд психоаналитика // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 1. С. 55–60.
4. *Фрейд З.* Толкование сновидений (1900). Обнинск: Титул, 1992.
5. *Фролова Д. Д., Александрова П. А., Кузнецова Е. С., Королев Т. Ю.* Роль сознания и бессознательного в экономическом поведении индивида и организации // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2020. Т. 12. № 3 (37). С. 54–77. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-soznaniya-i-bessoznatelnogo-v-ekonomicheskom-povedenii-individa-i-organizatsii>
6. *Фэйрберн Р.* Основные труды Р. В. Фэйрберна. М.: Канон-Плюс, 2020.
7. *Jung C. G.* (2014) *Psychology and Alchemy*. In *The Collected Works of C. G. Jung*. Vol. 12. Routledge.

8. *Kahn W. A.* (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. Vol. 33. No. 4. P. 692–724.
9. *Freud S.* (1912) Recommendations to Physicians Practising Psycho-analysis. *Standard Edition*. Vol. 12. P. 109–120.

Psychoanalytic Aspects of the Implementation of Mentoring in Organizations

E. Y. Shurenkova, A. S. Suslova, M. Y. Stavitsky

Shurenkova Elena Yu., psychologist (National Research University Higher School of Economics), psychoanalytically oriented consultant, mentor. Member of EMCC, APKBC.

Suslova Albina S., psychologist (National Research University Higher School of Economic), organizational consultant, mentor, coach.

Stavisskii Mikhail Yu., Senior lecturer at the Department of Psychoanalysis and Business Consulting, group executive coach at the business school INSEAD.

In the context of a dynamically changing business environment, modern organizations strive to implement innovative methods of human resource management. One such method is psychoanalytic mentoring, which is based on the principles of psychoanalysis developed by scholars such as Sigmund Freud, Otto Kernberg, Manfred Kets de Vries, and others. Unlike traditional mentoring, which focuses on professional development and knowledge transfer, psychoanalytic mentoring emphasizes the analysis of unconscious processes, interpersonal interactions, and group dynamics. This article examines the theoretical and practical aspects of psychoanalytic mentoring, its implementation in organizations, as well as possible barriers and ways to overcome them. The article reveals that the implementation of psychoanalytically oriented mentoring leads to higher efficiency indicators compared to traditional mentoring due to the improvement of employees' psychological well-being, increased motivation, job satisfaction, and organizational commitment. Keywords: psychoanalytic mentoring, coaching, business psychology, psychodynamic mentoring, mentoring.