

ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

ПСИХОАНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИЙ

Управленческая пара: отношения начальника и подчиненного как предмет анализа

Джеймс Кранц

(Пер. с англ.: Т. Ежова)

Джеймс Кранц – ведущий эксперт в области организационных изменений, лидерства и повышения эффективных рабочих процессов. Основатель компании Worklab, работал консультантом Центра прикладных исследований Уортонской школы, США и Тавистокского института, Великобритании. Был преподавателем Йельского университета, Уортонской школы, INSEAD, Университета Чили и Колумбийского университета, НИУ ВШЭ, Москва.

Отношения между начальником и подчиненным (обозначаемые как «управленческая пара» в данной статье) являются основополагающими и необходимыми в иерархических организациях. Через эту основную межличностную связь реализуются делегирование работы, разделение труда и ответственность. Оба члена управленческой пары должны совместно выполнять задачу, однако ни один из них не может контролировать задачу в одиночку. Как следствие каждый в паре должен доверять другому, одновременно сталкиваясь с ощущением зависимости. Степень, в которой каждый зависит от другого и может быть разочарован, часто затрагивает глубокие тревоги.

Ключевые слова: управленческая пара, начальник, подчиненный, взаимозависимость, делегирование, эмоции, проективная идентификация, конфликт, группа, ожидания, структура, динамика, общение, сотрудничество, взаимные отношения, управление, эффективность, доверие, организация.

Введение

Отношения начальник – подчиненный (называемые в этой статье «управленческой парой») широко распространены в иерархических организациях и необходимы для их эффективности. Благодаря этой первичной межличностной связи осуществляются делегирование полномочий, разделение труда и подотчетность. Вместе оба члена управленческой пары должны выполнять работу, но ни один из них не может контролировать ее по отдельности. Следовательно, каждый должен доверять другому, справляясь с чувством зависимости от другого. То, в какой степени каждый из них полагается на другого и в какой степени другой может его подвести, часто затрагивает глубоко укоренившиеся тревоги.

Управленческие пары в производственных организациях живут своей собственной жизнью, наполненной общими фантазиями, надеждами и разочарованиями, совместным диалогом и схематичными защитными моделями. На одном конце континуума находится продуктивная, творчески развивающаяся и взаимно стимулирующая пара. С другой стороны, это жесткие, зашедшие в тупик, иногда взаимно наказывающие отношения, характеризующиеся чрезмерным конфликтом, отупляющей отстраненностью или изнуряющей зависимостью.

Пара менеджеров – это предмет для анализа, который, как мне кажется, теоретики организаций обычно недооценивают. Это поле двух лиц имеет свои собственные системные свойства и, как и другие элементы системы, например подразделения или индивидуумы, находится во взаимных отношениях со своей системой и ее частями. Пара находится под влиянием контекста и влияет на него.

Рассмотрим следующую пару менеджеров. Сара, президент коммерческого городского медицинского центра, добилась больших успехов в деле внедрения инновационных программ в больнице. Ал, новый вице-президент по общественным программам, курировал два основных подразделения. Одно подразделение активно участвовало в реструктуризации и переориентации программ, и это вызвало широкий отклик и признание; другое подразделение в значительной степени находилось за пределами этой новой стратегии. Предшественник Ала чувствовал себя неспособным серьезно вмешаться в это подразделение. Частью нового задания Ала тогда было включение этого подразделения в программу общепольничных преобразований. Сара с нетерпением ждала начала этой работы и вместе с Алом понимала, что ему необходимо разработать концепцию, которая одновременно отражала бы стратегическую ориентацию больницы и могла бы служить планом развития отделения.

Следующий инцидент является типичным примером трудностей, с которыми столкнулась эта пара менеджеров. Руководство больницы привыкло разрабатывать стратегические планы коллективно, считая, что это дает хорошие результаты. Таким образом, Сара поощряла Ала использовать опыт других топ-менеджеров и опираться на него в планировании и реализации программ, соответствующих миссии больницы. Она так-

же осознавала, что со временем другие могли бы внести свой вклад в понимание будущего подразделения, каким видел его Ал.

Хотя Ал согласился с тем, что ему нужно «видение» подразделения, он отреагировал на ее предложения и подталкивания таким образом, что Сара почувствовала себя отвергнутой и ненужной. Она посоветовала ему организовать встречу с топ-менеджерами и предложила помочь ему спланировать ее так, чтобы она была эффективной и оживленной. Она чувствовала нежелание Ала, поэтому несколько раз предлагала ему обратиться к консультанту, которого больница использовала для помощи в организации рабочих встреч. И снова, хотя он и не сказал ей об этом, Ал своими действиями дал понять, что не хочет звонить консультанту.

Сара и Ал зашли в тупик. Ал утверждал, что на него оказывается все большее давление, в то время как Сара сообщала, что чувствует себя все более злой и агрессивной по отношению к нему. В конце концов Ал назначил встречу с крайне двойственным настроем. Он попытался в кратчайшие сроки согласовать расписание других сотрудников с учетом загруженности топ-менеджеров, выбрав день, когда вице-президент крупного сестринского отделения, человек, который мог внести неоценимый вклад, обычно отсутствовал в больнице. Более того, консультант больницы также был недоступен.

Однако важность мероприятия была признана всеми, и встреча была организована. Сара почувствовала, что из-за того, что Ал не «воспринял» ее руководство, он на самом деле не «владел» этой встречей. Вместо этого, угрюмый и обиженный, он, казалось, делал это из чувства долга перед Сарой, а не в духе сотрудничества и совместного развития. Его неспособность справиться со своей задачей была наглядно продемонстрирована тем, что он назначил встречу в офисе Сары, как будто это была ее встреча, а не его.

По мере приближения назначенной даты не было ни брифинга, ни подготовки к работе группы, и Сара почувствовала, что Ал еще не готов. Она беспокоилась о том, что встреча не принесет успеха не только проекту в целом, но и отразится на их отношениях и на вхождении Ала в руководящую команду. В тот момент прямое общение казалось невозможным, поэтому она косвенно передала Алу через другого члена команды, что, если он не готов, возможно, ему следует отложить встречу. Ал решил идти напролом, зная, по его собственным словам, что он не готов и что ему «надерут задницу». Именно это и произошло. По мере того как шло совещание, Ал демонстрировал, что совершенно не готов к нему, и у совещания отсутствовали план или направленность, в результате чего другие члены команды не имели возможности эффективно участвовать в нем. Это, в свою очередь, разозлило Сару, которая стала довольно суровой и критичной.

Что здесь происходит? Рабочие отношения между Сарой и Алом не удовлетворяют обоих, и работа, которую они выполняют, отличается низким качеством. У них сложились отношения, характеризующиеся определенными стереотипами, тревогами и защитами, что придает им повторяющийся системный характер. У каждого из них были какие-то

устойчивые тенденции, черты характера и способы исполнения своих ролей, которые были заметны в разных условиях. Тем не менее вместе они, казалось, проявляли худшее друг в друге и вместе создавали пару, которая постоянно выявляла пассивную угрюмую неумелость Ала и властную карательную неудовлетворенность Сары. Они зависели друг от друга: Сара от Ала в выполнении важной работы, которую она ему поручила, а Ал от Сары – в руководстве и полномочиях. Переживание этой взаимозависимости было пугающим, потому что оно влекло за собой уязвимость каждого в отношениях, включая восприимчивость к иррациональности и страхам других.

В данной статье предпринята попытка распутать некоторые нити, которые формируют эти важные взаимоотношения. Во-первых, я исследую основные характеристики управленческой пары в отличие от других парных отношений как в организациях, так и за их пределами. Затем я рассматриваю три психодинамических подхода к анализу, которые полезны для понимания сил, формирующих управленческую пару: межличностные отношения, пару, включенную в рабочую группу, и пару как функцию межгрупповых отношений. Затем рассматривается влияние структуры на управленческую пару.

Характеристики управленческой пары

Каждая управленческая пара имеет две общие черты, отличающие ее от других типов пар. Во-первых, каждая управленческая пара имеет иерархическую границу. Работа в иерархических организациях разделена на отдельные сегменты, что позволяет управлять подзадачами. Каждая последующая структурная дифференциация создает определенный уровень полномочий, при этом руководитель сохраняет за собой ответственность за первоначальную сферу деятельности, а подчиненному делегируется более ограниченная область для управления. Таким образом, руководитель и подчиненный встречаются в организации на том этапе, когда была создана внутренняя граница, и каждая пара должна управлять транзакциями через эту границу.

Ответственность начальника за результаты работы подчиненного – вторая особенность управленческой пары – является одновременно и проклятием, и благословением этой организации. С одной стороны, это позволяет организациям придерживаться основной миссии и эффективно наращивать усилия за счет последовательных уровней делегирования и подотчетности. С другой стороны, это связывает подчиненного и руководителя эмоционально заряженными, взаимозависимыми узами: они нуждаются друг в друге для достижения успеха. Хотя уровни влияния, очевидно, различаются, каждый из них может навредить другому или усилить его. Что придает каждой паре особый характер, так это то, как подотчетность, авторитет и зависимость сочетаются в этих человеческих отношениях и определяют их внутренний процесс как элемент более крупной организации.

Подчиненному были делегированы задачи, а у вышестоящего руководителя есть обязанности. Эти обязанности включают те, которые делегированы подчиненному, но не наоборот. Это непереносимое условие управленческой пары – начальник, в свою очередь, отчитывается перед своим начальником за то, что делает подчиненный. Руководители могут быть привлечены к ответственности только в том случае, если они уполномочили своих подчиненных нести ответственность за какую-либо часть их собственных обязанностей и обладают достаточными полномочиями, чтобы привлечь подчиненного к ответственности. Таким образом, граница между ними является границей полномочий, а также границей задач, и эти двое должны решать вопросы, связанные с распределением полномочий между ними. В равной степени именно поэтому начальник уязвим перед подчиненным и зависит от него: неадекватная работа подчиненного угрожает положению начальника по отношению к его собственному начальству.

Влияние этой границы между задачами и полномочиями на взаимоотношения между людьми очень велико и отличает ее от других парных отношений в организации, таких как горизонтальные или коллегиальные. Эта граница и необходимость для каждого члена пары пересекать ее для выполнения работы вызывают сильные эмоции внутри пары. Устанавливается зависимость в обоих направлениях, и активизируется эмоциональная реакция каждого человека на авторитет. В результате управленческая пара становится средством выражения глубинных архетипических процессов.

Межличностный мир управленческой пары

Каждый член управленческой пары должен мириться с иррациональными основами сложных властных отношений, если он хочет быть творческим и продуктивным. Те, кто вовлечен в это, должны противостоять внутренним конфликтам, связанным с вопросами независимости и зависимости, соперничества, отдачи и получения, контроля и подконтрольности, конкуренции и сотрудничества, успеха и неудачи, оценки, доверия и подотчетности, совместного использования, взаимного признания различий и т. д. (*Gould, 1985; Levinson, 1959; Zaleznik, 1966*). И с такими дилеммами сталкиваются не только отдельные члены пары, но и сама пара, которая устанавливает устойчивые паттерны и склонности, определяющие поле взаимодействия двух человек как предмет анализа со своими собственными свойствами.

В то время как влияние межличностных отношений является всеобъемлющим, способы, с помощью которых пары устанавливают и поддерживают повторяющиеся паттерны, загадочны и неуловимы именно потому, что наиболее глубокое влияние неосознанно и не осознается ни одной из сторон (*Stern, 1989*). Однако важный ключ к разгадке можно найти в исследованиях групповой и организационной жизни, которые показывают, что тревоги и защитные механизмы, возникающие в таких ситуациях,

являются мощными и примитивными (например, *Bion*, 1959; *Jaques*, 1955; *Menzies*, 1961; *Kernberg*, 1980).

Групповая жизнь перекликается с самыми ранними и наиболее тревожными конфликтами членов группы, в том числе с теми, которые вновь возникают, когда авторитетные фигуры символически отождествляются с родителями. Подчиненные часто переживают и пытаются переработать те эмоциональные переживания в отношениях со своим начальством, которые они испытывали в детстве со своими родителями. По мере того как эти и другие важные, очень ранние чувства возрождаются, возникающая в результате этого тревога часто заставляет членов пары прибегать к психологическим маневрам, направленным на уменьшение болезненных ощущений, маневрам, которые часто создают трудности в совместной работе.

То, как эти защитные маневры связывают работающие пары друг с другом в своего рода совместном процессе принятия решений, было концептуализировано психоаналитиками как «проективная идентификация» (*Horowitz*, 1983; *Ogden*, 1979). Мучительные сомнения и тревоги заставляют одного или обоих из пары отречься от какого-то важного, но вызывающего беспокойство аспекта их собственной личности и проецировать его на другого. Реципиент, также более восприимчивый в стрессовых условиях, на самом деле воплощает эту спроецированную часть так, как если бы это был он сам, впитывая чувства и поведение, связанные с отвергнутыми частями. Как следствие каждый участник относится к какой-то раздражающей части себя, которая была отделена и спроецирована на другого, как если бы это на самом деле было чертой характера другого, который затем начинает вести себя подобным образом. Таким образом, человек может презирать, бояться или даже любить ту часть себя, которая была заложена в другом человеке, как если бы она действительно была его атрибутом.

Сара и Ал продемонстрировали тот тип взаимоусиливающей проективной идентификации, который приводит к созданию стабильной, но в то же время жесткой пары. Сара была смущена тем, что одно из отделений больницы не смогло приспособиться к широко признанным изменениям, и считала, что это неблагоприятно отражается на ее работе и репутации. Кроме того, как это обычно бывает в таких ситуациях, она беспокоилась о назначении Ала. Будет ли он таким компетентным и продуктивным, как она надеялась? Ал разделял дополнительные чувства беспокойства по поводу того, что он станет уважаемым членом этой руководящей команды и будет хорошо работать на этом новом и более высоком уровне.

Сара имела тенденцию отрицать собственное чувство неуверенности и сомнений, что придавало ей уверенности в себе и повышало ее лидерские качества во многих ситуациях. Однако в данном случае она спроецировала свои сомнения на Ала, чьи уже существующие опасения усилились; теперь он чувствовал себя особенно неуверенным и некомпетентным по отношению к Саре не только из-за своего собственного характера, но и из-за ее подавленных чувств, которые он тоже переживал. Она отдалилась от Ала, и ее общение с ним приобрело напряженный и

слегка подозрительный характер, отчасти потому, что она относилась так не только к Алу, но и к некоторым нежелательным частям себя, которые теперь поселились в нем.

По мере того как Ал становился все менее способным и все больше пугался, он становился все более пассивным, избавляясь от собственной агрессивности и чувства превосходства. Мысль о том, что в таких условиях ему приходится действовать авторитарно и рисковать возможным провалом, заставляла его чувствовать себя чрезвычайно уязвимым и незащищенным. Как следствие он отрекся от этих своих черт и спроецировал их на Сару, которой теперь приходилось справляться не только со своей агрессивностью, компетентностью и доминированием, но и со своими подчиненными. Чувствуя, что она должна быть агрессивной ради них обоих, Сара чувствовала и вела себя чрезмерно ответственно. В отношениях с Сарой Алу теперь приходилось сталкиваться не только с ее пугающей самоуверенностью, но и с пугающими чертами самого себя, которые он проецировал на нее. Сара становилась все более агрессивной и критичной, в то время как Ал становился все более пассивным, склонным к самозащите и некомпетентным. Таким образом, устанавливаются стабильные, но дисфункциональные отношения.

В легкой форме проективная идентификация в управленческой паре, как и в любой другой паре, может способствовать развитию чувствительности, сопереживания и понимания, поскольку каждый способен поставить себя «на место другого» (*Gilmore and Krantz, 1985*). Но когда она придает отношениям большую интенсивность и жесткость, это может негативно сказаться на сотрудничестве. Взаимодействие нарушается не только из-за тревожной замкнутости, чрезмерного конфликта и презрения, но и из-за того, что люди становятся истощенными. Например, менеджер, который отрицает и проецирует свою агрессивность, не сможет решительно действовать в управленческих ситуациях, требующих активных действий. С другой стороны, если зависимость и уязвимость начальника были отделены и спроецированы на подчиненного, как в случае с Сарой, у начальника, скорее всего, возникнут проблемы с получением плохих новостей от подчиненного, а подчиненный, скорее всего, будет беспомощным и покорным. Результативное сотрудничество будет испорчено из-за совместного создания шаблона для двух человек.

Таким образом, управленческие пары заключают неосознанные соглашения, чтобы поддерживать взаимное неверное восприятие в качестве защиты от осознания глубинных проблем, конфликтов или различий (*Alderfer, 1986*), присущих достижению и поддержанию сотрудничества на всех уровнях власти. Хотя степень, в которой эти неверные представления используются и поддерживаются, частично зависит от индивидуального развития каждого члена (*Gould, 1988*), существует также множество организационных или системных факторов, влияющих на управленческие пары.

Пара в группе

Управленческие пары работают и взаимодействуют в рамках группового контекста, и поэтому динамика группы оказывает на них глубокое влияние. Разнообразные системные и групповые изменения могут привести к регрессу руководителей и подчиненных (*Kernberg, 1988*), что делает членов управленческой пары еще более уязвимыми перед воздействующими силами. Отдельные индивиды как члены групп исполняют определенные роли (*Redl, 1963; Rioch, 1979*) от имени всей группы. Таким образом, каждая пара имеет дело не только со своей собственной внутренней динамикой и взаимоотношениями, но и должна нести определенный эмоциональный груз для всей группы.

Важным вкладом в понимание пары в группе является описание Бионом (1959) того, как группы склонны создавать пары среди своих членов и использовать их в качестве проективных мишеней для бессознательных групповых эмоций. Он называет это базовым допущением о том, что объединяющаяся группа будет вкладывать свои надежды и творческий азарт в создание пары. В сложной организации труда этот эмоциональный фон может способствовать созданию многих творческих пар, поскольку в группе происходит смена руководства (*Gould, 1985*).

Управленческим парам часто приходится нести груз групповых фантазий. В группе с более высоким уровнем функционирования это может поддерживать пару и способствовать желанному, стимулирующему сотрудничеству между парами внутри группы. Однако под воздействием усиливающейся тревоги возникает ее более примитивное проявление, при котором «парная группа» возлагает грандиозные надежды на одну из своих пар, которая затем становится хранилищем всех возможностей в группе. В таком случае руководящая пара может легко оказаться обремененной этими прогнозами и переполненной высокими ожиданиями, в то время как остальные пассивно ожидают волшебного сотворения пары. Например, идеализация группой пары и наделение ее чертами мессии будет оказывать сильное давление на пару, заставляя ее отрицать свою агрессивность и конфликтность, и это будет уменьшать способность пары к сотрудничеству. Далее, конечно, последует разочарование в этих ожиданиях. И наконец, пара, которая что-то создает, может вызывать ревность и разрушительную зависть.

Хороший пример обеих динамик можно увидеть в книге Мэри Каннингем «Игра за власть» (1984), в ее рассказе о событиях в компании Bendix, связанных с ее стремительным взлетом и объединением с председателем правления Уильямом Эйджи. Эйджи считали вундеркиндом, который спасет компанию, находящуюся под угрозой исчезновения. Его любили и презирали, но он изменил культуру управленческой работы в компании. Он нанял Каннингема, талантливого молодого человека с дипломом магистра делового администрирования Гарварда, в качестве своего исполнительного помощника, чьи аналитические способности неизменно превосходили аналитические способности руководителей, которые дольше работали в организации.

Каннингем с Эйджи становились все ближе, в то время как глубокие перемены, которые Эйджи совершал в беспокойной обстановке, вызывали огромное беспокойство. По описанию Каннингем (р. 98), казалось, что со временем они могли доверять только друг другу. Эта пара, согласно этой книге и другим источникам, стала объектом огромного интереса и озабоченности внутри компании (и за ее пределами), представляя собой как надежду, так и опасность в разное время. С точки зрения группы как целого некоторые фракции возлагали на эту пару большие надежды; они должны были создать Bendix как компанию будущего, фирму, производящую высокотехнологичную электронику, а не подержанные автозапчасти. И все же зависть, ненависть и негодование усиливались, пока наконец правление не вынудило Эйджи уволить Каннингема.

Хотя прочная связь между ними, возможно, частично не зависела от мощных эмоциональных сил, царивших в Bendix в то время, группа неосознанно использовала эту пару для того, чтобы сдержать или воплотить в жизнь надежду на волшебное обновление компании. Это, а также сопутствующие зависть и негодование по отношению к ним, явно пагубно сказались на их способности эффективно сотрудничать. И надежда, и зависть спланивали их; они постепенно отдалялись от других обиженных руководителей высшего звена и одновременно отвечали ожиданиям совета директоров, что они добьются невероятно грандиозных результатов. По мере того как они проигрывали эту иррациональную динамику, они постепенно теряли связь с компанией и становились все более нерезультативными.

Таким образом, в той мере, в какой управленческая пара контейнирует или управляет каким-либо аспектом эмоциональной жизни всей группы, она подвержена воздействиям, которые могут усиливать яркие эмоции. Когда рабочая группа находится во власти слишком мощного бессознательного процесса, руководящей паре приходится бороться с лежащими в ее основе фантазиями, которые используются в качестве защиты, чтобы избежать беспокойства, связанного с выполнением задания, и соответствующие эмоциональные состояния будут пронизывать сотрудничество.

Пара и межгрупповые отношения

Управленческие пары не только встроены в группы, но и могут служить связующим звеном между двумя организационными группами, например структурно-иерархическими и целевыми группами, такими как штаб-квартира и подразделения на местах или отделы маркетинга и продаж, а также группами социальной идентичности, такими как женщины и мужчины или чернокожие и белые. Начальник и подчиненный, хотя и являются членами одной и той же группы с одной точки зрения, с другой – являются членами двух разных групп, что, в свою очередь, подвергает их воздействию другого набора мощных факторов.

Как у начальника, так и у подчиненного есть свои группы равных по должности, которые сближаются управленческой парой. Представляя свои рабочие роли, каждый из них проникается мировоззрением и

неосознанными ориентациями членов своей группы и в равной степени символизирует свою группу для другого. Неизбежно, что исторические межгрупповые отношения между двумя единицами, которые представляет пара, будут реализованы в рамках ее собственных отношений.

Хорошей иллюстрацией является вертикальная цепочка из трех менеджеров в организации социального обслуживания, предоставляющей широкий спектр услуг подросткам. У управляющего, который курировал всю деятельность, были напряженные отношения с директором, возглавлявшим центр длительного пребывания для наиболее проблемных детей в учреждении. У директора, в свою очередь, были столь же напряженные рабочие отношения с начальниками общежитий.

Эти управленческие пары испытывали трудности в эффективной работе. По словам директора, пара управляющий – директор отличалась недоверием; общение и диалог были слабыми, и в результате управляющий сомневался в способностях директора. В конечном счете эти двое обнаружили, что их отношения отчасти являются следствием исторического недоверия и подозрительности между учреждениями на местах и штаб-квартирой.

Иерархическая группа, а также групповая идентичность формировали отношения в паре. Исторически сложилось так, что центральным офисом управляли белые менеджеры, которые отождествляли себя с государственными делами, в то время как учреждения на местах управлялись чернокожими менеджерами, которые больше заботились о детях и их бедственном положении. Задача принудительного помещения в специализированные учреждения бедных чернокожих детей, даже если это была попытка помочь тем, кого они курировали, вызывала беспокойство у социально озабоченных менеджеров, как черных, так и белых. Элементы социального угнетения и расизма неизбежно проявлялись в работе организации; чувства, которые они вызывали, должны были подавляться всеми подразделениями предприятия.

Тревога и боль часто смягчались благодаря процессу, в ходе которого «полевые» подразделения приписывали весь расизм и притеснения сотрудникам штаб-квартиры, которые в основном были белыми и принадлежали к более высокому социальному классу и, конечно же, были теснее связаны с более масштабными вопросами политического управления. Благодаря такому подходу сотрудники полевых подразделений смогли психологически освободиться от трудностей, связанных с работой на предприятии. Руководящий состав / высшее руководство штаб-квартиры по-другому справлялись со своими противоречивыми чувствами. Они отреклись от той части себя, которая была недовольна работой организации, и спроецировали это на руководителей на местах, полагая, что те озабочены своими собственными узкими интересами, а не заинтересованы в общем благополучии организации. Отношения между полевыми и штабными сотрудниками были напряженными и враждебными, как и следовало ожидать. Управляющий и директор воссоздали эту межгрупповую динамику в своих собственных отношениях, при этом каждый из них чувствовал непонимание и недоверие. Только когда они увидели связь

между своим опытом работы в паре и динамикой взаимоотношений между штаб-квартирой и отделениями на местах, они поняли хронические и, казалось бы, неясные корни их собственных напряженных рабочих отношений.

Пара и номинальная организация

Все человеческие взаимоотношения включают в себя иррациональные, неосознаваемые динамические процессы, более глубокие связи, в которых коренится смысл отношений. Иррациональные, неосознаваемые предпосылки для управленческой пары могут быть источником творчества, изюминки и возбуждения или источником деструктивности и отчужденности.

Традиционная теория организации исключает признание иррациональных эмоциональных аспектов ролевых отношений. Наследием веберовской теории бюрократии (1947) является ориентация на безличную, рациональную концепцию организационной жизни, основанную на фундаменте рационально определенных структур. В этой схеме, поддерживаемой тейлористскими подходами и традицией «научного менеджмента», рационально построенные структуры позволяют устранить иррациональность и нежелательные эмоции при исполнении ролей (*Levinson, 1989*).

Однако мы также знаем, что люди неизбежно привносят в свои рабочие роли нечто большее, чем просто те способности, которые требуются для выполнения их задач (*Rice, 1965*). Люди используют свои рабочие роли для того, чтобы справляться со своими тревогами и удовлетворять другие социально-эмоциональные потребности, а также для удовлетворения своих потребностей при выполнении работы в одиночку. Таким образом, иррациональные аспекты жизни переносятся на рабочее место и находят выражение в социальных отношениях. Действительно, делая акцент на безличности, организация может загонять эмоциональные потребности в подполье, тем самым усиливая иррациональное отношение людей к работе. В такой обстановке подчиненный, например, чувствуя себя наказанным оценкой начальника, может угрюмо уйти с работы или, в свою очередь, наказать своего подчиненного. «Подавленное возвращается».

Хотя рационально построенные структуры не могут устранить неконтролируемую сферу человеческих чувств и иррациональности из жизни организации, они могут формировать ее и направлять в нужное русло. Наличие иррациональной связи между управленческой парой определяется формальной структурой, в которую встроена эта пара, и частью структуры, которая встроена в эту пару, – границами полномочий и делегирования полномочий между ними. Структура может помочь связать иррациональные узы с работой управленческой пары и тем самым облегчить ее состояние, или же она может усилить потенциальное беспокойство внутри рабочей пары.

Когда определения ролей запутанны, расплывчаты или не соответствуют задачам организации, результатом является регресс на групповом уровне к дисфункциональным, антизадачным культурам (*Kernberg, 1980*;

Menzies, 1979; Hirschhorn, 1988). Нечеткое определение ролей также приводит к серьезным конфликтам между членами управленческой пары: люди могут легко присвоить себе полномочия, с одной стороны, или отрицать ответственность, с другой, что приводит к искажению внутренних границ.

Случай Дэвида, который руководил подразделением научно-исследовательской лаборатории фармацевтической компании, иллюстрирует, как неадекватно структурированная ситуация может вызвать глубокие и разрушительные межличностные отношения. Как руководитель подразделения он отвечал за эффективность работы подразделения, хотя и не имел полномочий отстранять подчиненных от занимаемых должностей. Он оказался в особенно сложной ситуации с Мэри, которая не выполняла установленных стандартов, но и не проявляла такой вопиющей некомпетентности, чтобы начальник Дэвида уволил ее. Тем не менее подразделение работало в соответствии с очень жесткими стандартами эффективности, и Мэри могла подорвать эффективность Дэвида, если бы он не был в состоянии эффективно реагировать. Это делало Дэвида уязвимым и незащищенным перед его боссом.

В результате Дэвид почувствовал, что Мэри его преследует, и выразил свою беспомощность и ярость, став подозрительным и склонным к наказаниям. Ситуация затронула некоторые из его очень глубоких переживаний по поводу контроля и зависимости. Взаимодействие пары переросло в жесткую схему подозрительности и сокрытия; оба были вынуждены заниматься личной защитой друг друга, потому что формальная структура не позволяла Дэвиду продуктивно справляться со своей зависимостью от Мэри. Если бы он обладал необходимыми полномочиями, он мог бы отстранить ее от должности или в качестве альтернативы повлиять на ее работу с помощью процесса подотчетности.

Структура организации не только влияет на управленческую пару, но и влияет на саму себя. Когда пара регрессивна, возникает давление, которое еще больше размывает или запутывает формальные ролевые отношения. Это приводит к тому, что мы все больше избегаем беспокойства и сталкиваемся с проблемами надежности, подотчетности и доверия, которые неизбежно становятся болезненными при неудачном сотрудничестве.

Случай с Сарой и Алом прекрасно иллюстрирует это. Сара хотела, чтобы Ал проявлял больше инициативы в процессе стратегического планирования. Со временем это событие стало вызывать у нее сильное беспокойство. Поскольку обе стороны, как правило, были вовлечены во взаимные проективные процессы и оказались в тупиковой ситуации, описанной ранее, границы ответственности стали размываться. Сара не чувствовала, что может доверять Алу в выполнении своих желаний, поэтому она подтолкнула его к выполнению задачи, фактически не делегируя ему ее. Ал тогда почувствовал себя униженным; ему не дали подлинного поручения, а он действовал механически, что привело к размыванию границ ответственности с его стороны. Это привело к странному набору действий, создавших путаницу в отношении того, чья это была встреча.

Например, приглашение на встречу от Ала было таким: «Сара хочет, чтобы я провел встречу». Таким образом, формальная структура, которая четко определяла подотчетность и ответственность, уступила место смутному, слитному чувству ответственности, поскольку пара защищалась от столкновения с болезненными реалиями сотрудничества в тот момент.

Инвестиции в формальную структуру не только создают условия, в которых люди могут продуктивно работать, но и обеспечивают постоянный подход к пониманию рабочих взаимоотношений. Продуманная формальная структура представляет собой модель, с помощью которой можно оценить реальное сотрудничество управленческой пары. Несмотря на то что у Сары сложились непростые отношения с Алом, она была исключительно способным менеджером и начальником. Она смогла понять, насколько запутанными стали ее отношения с Алом, когда увидела, насколько размытыми стали границы ответственности. Модель организации и четко очерченные границы, к которым стремилась и которых часто достигала их управленческая группа, резко контрастировали с запутанной, размытой системой подотчетности, которая была у нее с Алом. Это различие дало важную диагностическую информацию. Ее вклад в формальную структуру позволил выработать ряд принципов, которые помогли ориентироваться в отношениях и, таким образом, понять защитные процессы, что в свою очередь позволило им наладить более продуктивное сотрудничество.

Управленческие последствия

Все сотрудники любой организации состоят в управленческих парах и неизбежно подвержены влиянию сил, обсуждаемых в этой статье. Отношения между двумя людьми могут стать очень напряженными как из-за того, что происходит внутри них, так и из-за того, что на них проецируют другие. Менеджеры, стремящиеся улучшить функционирование организации, скорее всего, выиграют, если будут рассматривать управленческую пару как единицу анализа – как источник бесценной информации, а также как место для развития.

Это требует понимания многих факторов, которые проявляются в рабочих отношениях пары и формируют их. Разделение этих различных влияний может быть запутанным и трудным. Как показывает случай с Сарой и Алом, управление структурой и границами обеспечивает отправную точку для устранения различных влияний. Одной из ключевых функций руководства со стороны менеджера является создание условий, способствующих подотчетности.

Подотчетность и ее способность использовать социальную динамику для решения задач возникают только в сочетании с определенными структурами власти и могут быть достигнуты только тогда, когда формальная граница, через которую взаимодействуют члены управленческой пары, имеет определенные характеристики (*Jaques, 1976*). Четко определенные роли и согласованное распределение совместной ответственности позволяют членам рабочей пары понять свои межличностные отношения

в контексте общей задачи и ее человеческого значения. Формальная организация и рационально разработанная структура позволяют членам рабочей пары продуктивно использовать свои иррациональные аспекты, связанные с переживаниями. Структуры и границы, созданные в целях защиты, противопоставляют неизбежную иррациональную связь между парой требованиям задачи и таким образом выводят пару из строя.

В то время как неадекватные структуры часто являются источником трудностей в управленческой паре, благоприятствующие структуры могут быть подорваны в результате других регрессивных воздействий, которые коренятся в межличностной, групповой и межгрупповой динамике. Их труднее выявить и понять, хотя менеджеры часто повышают свою собственную компетентность, развивая рефлексивную способность видеть, как широкие системные силы воздействуют на рабочие пары. В изучении этих сил часто помогает внешняя консультация, т. к. мощные эмоциональные подводные течения имеют бессознательную природу и пара замыкается в паттернах, где доминирует проективная идентификация.

Вывод

Как и в случае с другими социальными реалиями, понимание управленческой пары требует учета множества уровней анализа. Индивидуальный, межличностный, групповой и межгрупповой аспекты помогают разобраться во многих детерминантах жизни управленческой пары. Аналогичным образом, чтобы оценить управленческую пару в контексте системного процесса, необходимо понимание влияния социальной и технической подсистем на изучение опыта этой пары.

Меняющаяся социальная, экономическая и политическая ситуация естественным образом отражается на развитии работающих пар, подвергая их все большему стрессу. Значительно возросшее разнообразие рабочей силы означает, что гораздо большему числу пар придется преодолевать тенденцию к проецированию и разделению, которой способствуют расовые, этнические и гендерные различия. Все более сложные и непредсказуемые условия делают ритуализированные, непроверенные парные договоренности неадаптивными (*Hirschhorn, 1988*). Турбулентная среда требует как от организаций в целом, так и от входящих в их состав пар менеджеров постоянной, активной адаптации и обучения.

Каждая граница между управленческими парами содержит в себе семена конфликта; они присущи потребностям организации принимать решения, основанные на функциональности и эффективности, а не на личных интересах сотрудников. Тем не менее в глубоком и подлинном сотрудничестве также есть возможность для творчества и взаимного роста (*Hirschhorn, 1988; Gould, 1988*). Достижение этого является сложной задачей для пары и для группы, в которой она находится.

Примечание

В данной статье рассматриваются взаимоотношения управленческой пары в организационном контексте, а также их основные компоненты с социально-технической точки зрения. Под социально-технической перспективой я подразумеваю систему взглядов, впервые разработанную Тристом и его коллегами из Тавистокского института (например, *Trist and Bramforth*, 1951; *Trist at. al.*, 1963), которая подчеркивает взаимосвязь функционирования социальной и технологической подсистем предприятия.

Социальная система относится к людям, работающим в данной сфере, и отношениям между ними, включая их особые физические и психологические характеристики и требования. Социальная система включает в себя культурные механизмы, которые регулируют социальные отношения. Техническая система относится к аспектам формальной организации, таким как процедуры, политика, методы, инструменты и структуры, которые используются социальной системой для выполнения работы. Социотехнические исследования показывают, что эти две подсистемы связаны друг с другом, служат ограничителями друг для друга и должны эффективно соответствовать друг другу для достижения оптимального функционирования.

Теория социально-технических систем, которая обычно используется для описания производственных систем (*Cummings*, 1978), проектирования рабочих мест (*Davis*, 1978), методов организации предприятий в целом, так же как философия организации труда (*Emery*, 1982), представляет собой концептуальную основу, позволяющую изучать взаимосвязи как внутри системы, так и между ее различными уровнями. Несмотря на то что были предприняты усилия по изучению межличностных аспектов трудовых отношений (например, *Bennis et. al.*, 1979; *Argyris*, 1962; *Baird and Kram*, 1983; *Gabarro*, 1987) и межличностных аспектов властных отношений (например, *Rioch*, 1970; *Kernberg*, 1980; *Levinson*, 1969; *Kets de Vries*, 1979), я впервые предлагаю использовать теорию социально-технических систем, для того чтобы пролить свет на управленческую пару.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Alderfer C.* "An intergroup perspective on group dynamics", in J. Lorsch (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.
2. *Argyris C.* *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. London: Tavistock Publications, 1962.
3. *Bennis W., Van Maanen I, Schein E. and Steele F.* *Essays in interpersonal dynamics*. Homewood. IL: The Dorset Press, 1979.
4. *Bion W. R.* *Experiences in groups*. London: Tavistock, 1959.
5. *Cummings T.* "Sociotechnical experimentation: A review of sixteen studies", in W. Pasmore and L. Sherwood (Eds), *Sociotechnical Systems: A Sourcebook* La Jolla, CA: University Associates Press, 1978.

6. *Cunningham M.* Powerplay. New York: Simon and Schuster, 1984.
7. *Davis L.* "Sociotechnical systems: The design of work and quality of working life", in W. Pasmore and L. Sherwood (Eds.), *Sociotechnical Systems: A Sourcebook*, La Jolla, CA: University Associates Press, 1978.
8. *Hirschhorn L.* The workplace within. Cambridge. MA: MIT Press, 1988.
9. *Horowitz L.* Projective identification in dyads and groups. *International Journal of Group Psychotherapy*. Vol. 33. 1983. P. 259–279.
10. *Jaques E.* "Social systems as a defense against persecutory and depressive anxieties", in M. Klein, P. Heimann and R. E. Money-Kyrle (Eds.), *New Directions in Psychoanalysis*. London: Tavistock Publications, 1955.
11. *Jaques E. A.* General Theory of Bureaucracy. London: Heinemann, 1976.
12. *Kernberg O.* Internal a world and external reality: Object relations theory applied. New York: Jason Aronson, 1980.
13. *Kets de Vries, Manfred F. R.* Managers can drive their subordinates mad. *Harvard Business Review* July-August, 1979.
14. *Levinson D.* Role, personality, and social structure in the organizational setting. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58. 1959. P. 170–180.
15. *Menzies I.* The functioning of social systems as a defense against anxiety. *Human Relations*, 13. 1961. P. 95–121.
16. *Menzies I.* "Staff support systems: Task and anti-task in adolescent institutions", in R. Hinshelwood & N. Manning (Eds.), *Therapeutic Communities* London: Routledge & Kegan Paul, 1979.
17. *Newton P. and Levinson D.* The work group within the organization: A Sociopsychological Approach. *Psychiatry*. Vol. 36. 1973. P. 115–132.
18. *Ogden T.* On projective identification. *International Journal of Psychoanalysis*. 60, 1979. P. 357–373.
19. *Redl F.* Psychoanalysis and group therapy A developmental point of view. *American Journal of Orthopsychiatry* 33, 1963. P. 135–142.
20. *Rice A. K.* Individual, group and intergroup processes. *Human Relations* 22(6), 1965. P. 565–584.
21. *Rioch M.* All we like sheep (Isaiah 53:6]: Followers and leaders. *Psychiatry* 33, 1970. P. 56–66.
22. *Stern D. T.* The analyst's unformulated experience of the patient. *Contemporary Psychoanalysis* 25(1), 1989. P. 1–33.
23. *Trist E. and Bramforth K.* Some social and psychological consequences of the Longwall Method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 1951. P. 3–38.

The Managerial Couple: Superior-Subordinate Relationships as a Unit of Analysis

James Krantz

(Translation from English: Tatiana Ezhova)

James Krantz, leading expert in organizational change, leadership and improving effective work processes. Founder of Worklab, worked as a consultant for the Center for Applied Research at the Wharton School, USA and the Tavistock Institute, UK. Was a lecturer at Yale University, the Wharton School, INSEAD, the University of Chile and Columbia University, and the National Research University Higher School of Economics, Moscow.

The superior-subordinate relationship (called the “managerial couple” in this article) is pervasive in hierarchical organizations and essential to their effectiveness. Through this primary interpersonal link, the delegation of work, the division of labor, and accountability are all realized. Together, both members of the managerial couple must accomplish a job, but neither can control that job individually. Therefore, each must trust the other while coping with feelings of dependence on the other. The extent to which each relies on the other and can be let down by the other often touches upon deep-seated anxieties.

Keywords: Managerial Couple, Manager, Subordinate, Interdependence, Delegation, Emotions, Projective Identification, Conflict, Group, Expectations, Structure, Dynamics, Communication, Cooperation, Mutual Relationships, Management, Efficiency, Trust, Organization.