
Повышение эффективности топ-менеджеров компаний через анализ организационной роли в системно-психодинамическом коучинге

О. П. Нерсисян

Нерсисян Ольга Павловна – магистр психологии (НИУ ВШЭ, Москва), бизнес-психолог, психодинамический организационный консультант, руководитель тренинговых программ по развитию лидерства с опытом работы более 15 лет.

Данная статья посвящена выявлению конкретных параметров организационной роли топ-менеджеров, снижающих эффективность их функционирования в роли, с помощью метода «Анализ организационной роли в системно-психодинамическом подходе», а также созданию практически применимой детализации. На основе результатов исследования была построена Матрица параметров организационной роли (применимая к топ-менеджерам), в которой также отмечена некоторая взаимосвязь этих параметров. Матрица может помочь сократить сроки диагностической части коучинга по повышению эффективности руководителей верхнего уровня компаний через организационный ролевой анализ и быстрее выявить реальную суть проблем. Результаты описываемого в статье исследования могут быть использованы в практике психодинамическими консультантами, желающими использовать метод ролевого анализа при работе с руководителями компаний, в свете тренда на повышение эффективности топ-менеджеров.

Ключевые слова: системная психодинамика, системно-психодинамический подход, психодинамический коучинг руководителей, эффективность топ-менеджеров, организационная роль, ролевой анализ, анализ организационной роли, организационный ролевой коучинг, параметры роли.

Современные компании функционируют в условиях постоянных вызовов и изменений, поэтому эффективность топ-менеджмента становится более значимой, чем когда-либо, и выходит на первый план (*DeRue et al.*, 2014). Коучинг руководителей (*executive-коучинг*) становится все более популярным в контексте развития топ-менеджеров, однако механизмы его воздействия остаются пока малоизученными (*Halliwell et al.*, 2023) – коучинговая практика опережает текущий уровень научного понимания этого вопроса. В связи с этим возникает актуальность проведения исследований, связанных с повышением эффективности топ-менеджеров с помощью коучинга, в том числе сосредоточенных на более конкретных переменных, для создания практически значимой детализации (*Cox et al.*, 2010).

К тому же коучинг руководителей больше сфокусирован на самом человеке и развитии его личностных навыков и способностей, помогающих ему в работе, а также на его личностных конфликтах, мешающих его эффективной деятельности. При этом организационным аспектам роли топ-менеджера в коучинге уделяется очень мало внимания, хотя эти аспекты являются очень важными. Некоторые авторы, работающие в психодинамическом и системно-психодинамическом подходах, отмечают в своих исследованиях (Кернберг, 2018; *Krantz*, 2006), что подрыв эффективности в роли руководителя организации связан не только с его личностью – большое влияние на это оказывает эмоциональный регресс руководителя, вызванный различными аспектами организационной динамики, воздействующими на его роль. Однако вопрос детализации таких ролевых аспектов оказался малоизученным, подробного описания в явном виде того, какие именно параметры и как влияют на подрыв эффективности в роли руководителя высшего уровня, в психодинамической литературе не было найдено, хотя для практики такое понимание было бы важным и полезным.

Поэтому данное исследование ставило своей целью заполнить этот исследовательский пробел и выявить параметры организационной роли топ-менеджеров, снижающие эффективность их деятельности, с помощью анализа организационной роли в системно-психодинамическом подходе, а также создать практически применимую детализацию данных параметров.

Организационная роль в контексте системно-психодинамического подхода

Системная психодинамика (системно-психодинамический подход) является соединением психодинамических концепций, теории групповых отношений и системного мышления. В рамках данного подхода организация представляется как целостная система, в которой общая динамика складывается из непрерывного взаимодействия между ней и индивидом.

По сравнению с психодинамическим подходом, который фокусируется на изучении внутренних конфликтов индивида, отражающихся на эффективности его профессиональной деятельности и межличностных

взаимодействиях в команде, системно-психодинамический подход смещает исследовательский фокус на организационные процессы, структуры, механизмы и порождаемую ими динамику, повышающую или снижающую организационную эффективность. Системная психодинамика рассматривает влияние внешних по отношению к Я параметров (организационной роли, задач, полномочий, иерархии, конкуренции, внешнего контекста и иных) на характер межличностных отношений в группе и организации, воздействие структур на обострение существующих проблем, а также то, каким образом индивид именно как часть системы преодолевает тревогу и что в этот момент он транслирует от лица всей этой системы. По существу, системно-психодинамический подход выстроен на соединении организационных триггеров и внутренних конфликтов индивида, которые данные триггеры активируют.

Организационная роль с точки зрения системно-психодинамического подхода есть ключевой конструкт, связывающий индивида и систему.

В отличие от должности (позиции), являющейся формальным элементом организационной структуры, организационная роль представляет собой более широкий и комплексный концепт. Организационная роль представляет собой область, на которую оказывается влияние с двух сторон. С одной стороны на нее влияет система (то, как организация воспринимает саму роль и человека, который ее занимает, что она ожидает от него в данной роли, как она представляет себе задачи и ресурсы данной роли и т. д.), а с другой стороны на нее влияет индивид, который занимает данную организационную роль (влияние на его функционирование присутствующих ему личностных особенностей, его системы ценностей, его внутренней мотивации и т. д.). Также на организационную роль воздействует ранний ролевой опыт взаимодействия в социальных системах в детстве. Этот опыт может быть осознаваемым или подавляемым, но его индивид бессознательно переносит в свою текущую профессиональную деятельность. Организационная роль включает как формальные, так и неформальные аспекты (*Visholm, 2021*). Можно сказать, что характер роли определяется взаимодействием личного вклада в нее человека и тем, чего от него ожидает система, иными словами, динамикой между принятой ролью и заданной (*Krantz et al., 1997*).

Исследуя психодинамические аспекты принятия роли, Ларри Хиршхорн (*Hirschhorn, 1988*) писал, что данный процесс может вызывать удовлетворение или тревогу в зависимости от личности, самой роли и того, как эта роль воспринимается личностью и системой. И несмотря на то что любая роль несет в себе элементы тревожности и риска, разные люди, занимающие данную роль, будут испытывать разный уровень тревоги (кто-то выше, кто-то ниже), в зависимости от личных особенностей.

Сложности могут возникнуть, когда тревога от выполнения роли приводит к регрессу до функционирования, сформированного более ранним опытом, что мешает эффективной работе (*Newton, 2013*). По мере нарастания тревоги индивид в большей степени утрачивает позицию в роли и отдаляется от реальности, что ведет к искажению восприятия других и нарушению характера взаимодействия с ними (*Visholm, 2021*). В условиях

тревожно обусловленного регресса ролевое поведение замещается реакциями, исходящими из личностных особенностей и внутренних конфликтов индивида. Подобное поведение нередко существенно расходится с теми формами деятельности, которые являются эффективными в контексте данной роли (Шаповалова, 2020). Тревога сильно ограничивает человеческую способность к действию и уменьшает вероятность нахождения оптимального решения и его успешной реализации (*Lazar*, 2011).

Говоря о роли руководителя организации, Джеймс Кранц и Отто Кернберг (*Krantz*, 2006; Кернберг, 2018) отмечают в своих исследованиях, что подрыв эффективности в роли руководителя связан не только с его личностью, но также с тем влиянием, которое оказывает эмоциональный регресс. Данный регресс вызывают различные аспекты организационной динамики, которые оказывают давление на роль руководителя и вызывают у него тревогу.

Метод «Анализ организационной роли» позволяет индивиду исследовать и принять свою роль, что способствует его эффективной деятельности и успеху организации (*Newton*, 2013).

Анализ организационной роли

Анализ организационной роли (ролевой анализ, организационное ролевое консультирование) представляет собой метод коучинга и консультирования в системно-психодинамическом подходе, ориентированный на работу с носителями ролей в организациях и направленный на прояснение и поддержание эффективного исполнения ролевых функций в целях реализации ключевых задач организации (*Newton*, 2013).

Задача анализа организационной роли состоит в том, чтобы понять, как именно организационная роль конструируется со стороны системы и со стороны носителя роли, как сознательно, так и бессознательно. Эта методология позволяет провести комплексное исследование ролевых дилемм с целью разработки более эффективных стратегий поведения (*Mersky*, 2006). Помимо прочего ролевой анализ дает возможность учесть скрытую семейную динамику раннего детского опыта человека, занимающего организационную роль, что помогает оценить степень влияния раннего опыта на его текущее организационное поведение, выявить повторяющиеся поведенческие модели и осознать возможность выбора между воспроизведением привычных сценариев поведения и освоением новых моделей (*Visholm*, 2021).

Ролевой анализ помогает людям стать более осознанными в том, что они делают в рамках своей организационной роли, так как дает возможность понять, что они привносят в свою работу и как это на них отражается, увидеть динамику взаимодействия с другими ролями, свои проекции на другие роли и проекции других людей на свою роль, неосознанные ожидания, которые возлагаются на их роль, и то, насколько реалистичны эти ожидания.

Истоки данного метода восходят к концу 1950-х – началу 1960-х годов, когда в рамках Тавистокских конференций по групповым отношениям возникла задача помочь участникам перенести полученные знания на свои реальные рабочие места и применить их на практике (Newton, 2013). В дальнейшем метод получил развитие как в групповом, так и в индивидуальном форматах. В течение многих лет подходы к ролевому анализу параллельно разрабатывали разные специалисты, независимо друг от друга.

Одна из ключевых фигур не только в развитии метода, но и в его зарождении и становлении в рамках конференций по групповым отношениям – Ирвинг Борвик (Newton et al., 2006). Именно он описал концепцию анализа организационной роли через модель треугольника «Система – Роль – Личность», согласно которой каждый индивид занимает определенную роль внутри системы. Также он обозначил другой ракурс взгляда на организацию, выдвинув идею сместить главный исследовательский фокус с изучения личности как таковой и ее характера на изучение роли индивида (важно изучать не характер человека, а человека в его роли). Борвик утверждал, что преобразованию подлежит не индивид или система, а непосредственно роль, поскольку именно роль является связью между человеком и организационной системой (Lawrence, 2006).

Борвик пишет (Borwick, 2006) о важности изменений без изменений (изменить свою роль, но не свою личность). Он также утверждает, что изменение роли может привести к очень быстрому изменению поведения, в случае если человек принимает роль или создает новую роль. При этом он признает, что изменение своей роли – непростая задача, потому что трудно менять в системе устоявшийся порядок. Накопленный опыт человека в роли, ожидания окружающих от этой роли и неопределенность действий в новой роли будут сильно тормозить процесс изменений. Целью анализа организационной роли Борвик видит не решение проблемы, а понимание того, как именно человек функционирует в своей роли в системе, и выявление реальной сути проблемы. Ведь когда реальная проблема ясна, можно легко найти сразу несколько вариантов ее решения. Но многие руководители часто вместо реальных проблем решают те, которые они знают как решать. Важно отличать симптом от проблемы. По мнению Борвика, метод ролевого анализа дает возможность человеку исследовать свое поведение, поскольку оно относится к роли, а не к его личности.

Помимо этого, значительный вклад в формирование данной методологии внесли Брюс Рид и Джон Базалгетт (Reed et al., 2006), осуществлявшие разработку анализа организационной роли в рамках Института поведенческих исследований Грабба в Лондоне (The Grubb Institute of Behavioural Studies). Институт ввел понятия воображаемых конструкций *представляемая организация* и *представляемое учреждение* – видение организации (ее образ), которое существует только в голове людей, занимающих роли в этой организации, хотя им, безусловно, хочется обозначить его как существующее в реальности. Акцент в этих конструкциях делается на эмоциональном опыте проживания задач, ролей, границ и других аспектов внутри организационной системы (представляемая

организация), а также на эмоциональном переживании надежд, ценностей, идеалов, верований и т. д. (представляемое учреждение). По сути, в системно-психодинамической модели коучинга работа идет не с реальной организацией, а с организацией *в уме* клиента (с образом организации в его голове).

Ролевой анализ приобретает наибольшую актуальность, когда на носителя организационной роли возрастает внутреннее или внешнее давление, что часто связано с переходом на новую должность, изменениями структуры организации, стратегии или операционного процесса, периодом кризиса или конфликтов. Особенно полезен руководителям для эффективной работы (*Krantz et al.*, 1997; *Newton et al.*, 2006).

Эмпирическое исследование параметров организационной роли топ-менеджеров, подрывающих их эффективность в роли

Поскольку задача данного эмпирического исследования поисковая, то оно носит качественный характер, а не количественный.

С помощью анализа организационной роли, описанного выше, предполагалось собрать подробную информацию о ролевом опыте нескольких топ-менеджеров, чтобы получить понимание того, какие параметры их организационных ролей вызывают наибольшее напряжение и тревогу в роли и служат триггером для запуска внутриличностных особенностей, что приводит к эмоциональной регрессии и влияет на подрыв их эффективности в роли.

Поскольку в целевую группу топ-менеджеров входят как руководители уровня CEO (Chief Executive Officer – главный исполнительный директор, первое лицо компании), так и руководители уровня CEO-1 (топ-менеджеры на один уровень ниже CEO, находящиеся в его прямом подчинении), было сделано предположение, что различия в этих уровнях дают разницу в ролевом опыте топ-менеджеров, из-за чего они могут существенно различаться по параметрам роли, снижающим их эффективность. Также допускалось, что и различия в масштабах компаний могут давать разницу в ролевом опыте, что может сказаться на результатах исследования. В связи с этим автор работы принял решение разбить исследование на несколько частей, в каждой из которых будет сужена выборка целевой группы. Данное эмпирическое исследование будет считаться первым этапом дальнейшего общего большого исследования топ-менеджеров разного уровня, работающих в компаниях разного масштаба.

Соответственно, для того чтобы в данном эмпирическом исследовании получить максимально схожий ролевой опыт топ-менеджеров, на основе которого будет проще выявить общие закономерности в параметрах их ролей (которые в дальнейшем уже можно будет проверять на топ-менеджерах более широкой выборки), было принято решение сузить выборку респондентов по следующим критериям:

– все респонденты должны быть топ-менеджерами уровня CEO-1;

- все респонденты должны быть только из крупных компаний (обязательно с численностью сотрудников в несколько тысяч человек);
- все респонденты должны иметь непрерывный опыт работы в своей роли в данной компании не менее двух лет (в формате полного рабочего дня в офисе);
- все респонденты должны находиться в одном возрастном диапазоне (37–50 лет).

При этом для того, чтобы итоговая картина ролевого опыта респондентов не отражала специфику какой-то одной сферы бизнеса или каких-то определенных должностей (что сделало бы исследование однобоким), было принято решение добавить к вышеуказанным критериям еще дополнительные:

- все респонденты должны представлять разные компании;
- компании всех респондентов должны быть из разных отраслей бизнеса;
- все респонденты должны занимать разные должности (позиции).

Исходя из всех заданных критериев для данного эмпирического исследования в итоге было выбрано шесть респондентов. На первом этапе три человека (директор по маркетингу, директор по аудиту, HR-директор) и на втором этапе еще три человека (директор по продажам, финансовый директор, операционный директор).

С каждым из респондентов было проведено по две индивидуальные диагностические онлайн-сессии (длительностью по два часа) по методу «Анализ организационной роли». Поскольку данный метод развивался параллельно разными авторами и не имел единого детального описания процесса его применения в индивидуальном формате, автор исследования предварительно систематизировал имеющуюся информацию и описал обобщенную структуру метода с точки зрения практической применимости (Нерсисян, 2026). Сессии проводились по этой структуре. В рамках сессий была собрана подробная информация о том, как их организационные роли выстраиваются системой и самими респондентами, какие затруднения возникают у них в процессе, какие аспекты роли и системной динамики влияют на эти затруднения, а также каким именно образом это отражается на восприятии их роли и на их функционировании в роли.

К диагностическим сессиям автор исследования подошел психоаналитически, в рамках их проведения обращалось внимание не только на содержание слов, но и на эмоциональный опыт респондента и эмоциональный опыт исследователя (чувства и образы, возникающие в процессе работы). И в дальнейшем эти эмоциональные аспекты также использовались как данные для анализа.

Для анализа полученных данных были использованы принципы анализа данных социоаналитического интервью (Long, 2013), предполагающие выделение тем и категорий в полученном материале, чтобы сгруппировать данные в удобные для восприятия *фрагменты*, что позволяет проще осуществить поиск и выявление общих закономерностей в данных всех респондентов. Исходя из этого, описание содержания сессий было

структурировано по блокам, на основе предполагаемых параметров роли, чтобы было видно, как именно менялись эти параметры, какая специфика стоит за каждым из них и как это, в свою очередь, привело к трудностям с эффективностью в роли.

За основу предполагаемых параметров роли была взята система BART (*Green et al.*, 2005) – аббревиатура, включающая четыре конструкта: *Boundary* (Границы), *Authority* (Полномочия), *Role* (Роль), *Task* (Задача). Данные конструкты, как правило, постоянно присутствуют в ролевом анализе в виде неких фильтров, сквозь которые рассматривается ролевой опыт. Поэтому в исследовании эти конструкты взяты в качестве предполагаемых базовых параметров роли (как верхний уровень), влияющих на эффективность в роли (конструкт *Роль* в данной работе рассматривается как *восприятие роли* и *особенности роли*). Весь ролевой опыт респондентов рассматривался через призму этих предполагаемых базовых параметров верхнего уровня, чтобы понять, какая специфика, стоящая за ними, приводит к трудностям с эффективностью в роли, а также выявить более конкретные параметры, возникающие внутри этого верхнего уровня.

Анализ результатов исследования

Анализируя весь собранный и уже сгруппированный по предполагаемым базовым параметрам (верхнего уровня) материал о ролевом опыте респондентов, удалось найти ряд общих закономерностей в ролевых аспектах и в том, как эти аспекты отражаются на самой организационной роли и на носителе роли. На этом основании было выявлено несколько возможных конкретных параметров роли, которые влияют на подрыв эффективного функционирования в роли у всех респондентов, а также некая взаимосвязь между этими параметрами.

Анализируя специфику ролевых аспектов **в контексте предполагаемого базового параметра «Границы/Boundary»**, в материале по каждому респонденту были рассмотрены границы самой роли (границы ее задач, обязанностей, ответственности, полномочий), границы между ролями (и между задачами, ответственностью и полномочиями разных ролей), а также то, на границе чего находится роль.

Общей закономерностью является то, что у всех респондентов границы организационной роли оказались очень размытыми, нечеткими, а также очень подвижными из-за их расширения за счет дополнительных задач и дополнительной ответственности (а с ними и дополнительных полномочий).

При этом большинство таких дополнительных задач и дополнительных полномочий, влияющих на расширение границ роли, не связаны напрямую с конкретной позицией респондента в организационной структуре и с подразделением, которым он руководит. По идее, эти задачи должны были достаться *кому-то другому* (какой-то другой позиции в организационной структуре). В основном в организационной структуре компаний респондентов существовали конкретные позиции и конкретные

подразделения, к функционалу которых напрямую относились данные задачи. Однако человек, занимающий ту позицию, воспринимался системой как некомпетентный и неэффективный (или как менее компетентный и менее эффективный) и как тот, кому не стоит поручать важную задачу. По некоторым задачам такие позиции и подразделения временно отсутствовали в организационной структуре (хотя их функционал нигде не исчезал), но система почему-то не планировала их восстанавливать (по крайней мере в тот момент). Таким образом, эти чужие задачи система переносила на роли респондентов, потому что воспринимала носителей этих ролей как тех, кому можно доверить любую задачу и кто точно отлично справится, все решит и при этом не возникнет проблем, а также как тех, кто не отказывается выполнять важные задачи.

Это интересный аспект, который уходит уже за рамки исследования топ-менеджеров уровня СЕО-1 и предполагает дальнейшее исследование топ-менеджеров уровня СЕО, которые занимаются распределением ответственности и задач. Получается, что в компании есть какие-то неэффективные роли и неэффективные подразделения, причем настолько неэффективные, что им даже не хотят поручать их же задачи. Или же в компании есть неэффективность из-за того, что в организационной структуре просто отсутствуют нужные позиции и подразделения. Но почему-то система (в лице СЕО), вместо того чтобы что-то сделать по поводу этой неэффективности, выбирает обходной путь и просто *замещает* одни роли другими (более эффективными). При этом те самые неэффективные роли и подразделения остаются в компании, продолжая и дальше генерировать неэффективность. Безусловно, на поверхности ответ, что система не хочет рисковать какими-то важными задачами и хочет получить гарантированно хорошие результаты. Но с точки зрения системной психодинамики это указывает на какую-то неспособность системы в целом взаимодействовать с чем-то неэффективным. А это в свою очередь подрывает уже не только эффективность отдельных ролей, но и эффективность компании в целом. Поэтому данный аспект интересно исследовать в дальнейшем и посмотреть на то, что вызывает тревогу на уровне СЕО при выстраивании организационной структуры и распределении задач.

В рамках же текущего исследования было замечено, что границы ролей, на которые сгружаются такие задачи, становятся размытыми и очень широкими, что сильно перегружает эти роли на уровне ответственности, задач и обязанностей. А это, в свою очередь, подрывает эффективность в роли: во-первых, у носителей этих ролей повышается уровень тревоги за огромную ответственность, которая на них возложена, и за то, что они выполняют, по их ощущениям, чужие задачи (что, в свою очередь, может вводить их в эмоциональный регресс и неконструктивное поведение в каких-то моментах); а, во-вторых, фокус их внимания сильно размывается, что мешает им быть более эффективными в своих основных задачах.

При этом важно отметить, что у респондентов обнаружилась валентность к тому, чтобы брать на себя дополнительные задачи и ответственность. Потому что таким образом они удовлетворяют собственные потребности (в похвале, признании, повышении своей нужности и значимости).

В том числе в словах респондентов была видна валентность и к конкуренции (*«Когда тебе отдают чью-то задачу, то тебе показывают, что ты как бы лучше, важнее и нужнее кого-то другого»*). *«Если дают чужую работу, то она очень важная и значимая, и это дает повышение значимости твоей роли и признание»*. *«Раз мне поручают, то меня выделяют»*. *«Значит, я не просто топ, а уже топ-топ»*. *«Возможность быть главнее остальных»*). Поэтому предполагается, что размытие границ и наделение задачами происходит в тех ролях, чьи носители к этому валентны.

Также подобный принцип распределения ответственности размывает и границы между ролями (особенно на уровне СЕО-1), и делает конкуренцию между ними еще сильнее, активизируя всех валентных к такой конкуренции. А так как у респондентов есть валентность к такой конкуренции (потребность быть важнее и значимее), то они начинают активно включаться в это состязание за внимание и первенство. Ради этого они готовы взять все сгружаемые задачи (*«ведь иначе их отдадут кому-то другому, и он станет важнее и главнее»*), хотя при этом они могут испытывать и страдания (*«вообще это не мои задачи, и их стало уже слишком много»*).

Также в ходе сбора материала выявилось, что, пользуясь этими размытыми границами, респонденты уже сами в какие-то моменты заходили на границы других ролей, забирая под себя какие-то приоритетные, значимые, важные, статусные задачи, а вместе с ними и дополнительные полномочия (*«Размытые границы между ролями дают мне возможность выесть изюм из каши»*). Тем самым они повышали важность, значимость и статусность своей роли и чувствовали некое превосходство над другими топ-менеджерами. Однако это подрывает эффективность, так как смещает внимание с основных задач их роли и мешает заниматься ими полноценно. К тому же усиление конкуренции на этом уровне из-за размытия границ подрывает еще и эффективность компании в целом, и эффективность команды топ-менеджеров, поскольку валентные топ-менеджеры позволяют СЕО и системе избегать соприкосновения с неэффективностью (о чем было написано выше). Потому что они берут на себя чужие задачи, вместо того чтобы вступить в конструктивный диалог с системой (по поводу того, что нужно как-то по-другому выстраивать эти задачи и как-то попытаться перестроить работу неэффективных подразделений). Что образует некий замкнутый круг.

Резюмируя анализ данного блока, автор исследования делает вывод, что размытие границ самой роли и размытие границ между ролями действительно снижает эффективность. И это выглядит как подтверждение того, что предполагаемый параметр «Границы» имеет место быть и является одним из искомых параметров роли. При этом решено не выделять отдельные параметры внутри «границ роли» (границы задач, ответственности, полномочий), границы между ролями и границы между задачами ролей, а также границы, на которых находится роль, так как это кажется очень переплетающимся. Все это будет включено в единый параметр, названный **«Границы роли / Границы между ролями»**.

Исходя из описанного выше, был выявлен еще один аспект, который тоже похож на искомый параметр роли, влияющий на эффективность в роли. Этот параметр исследователь назвал **«Ожидания, возложенные на роль»** (подразумеваются повышенные ожидания системы, возлагаемые на роль).

Возникает предположение, что топ-менеджеры уровня СЕО-1 воспринимаются системой уже не просто как руководители отдельных подразделений (как должности/позиции в организационной структуре), а как роли, от которых ожидается, что они будут уже в принципе наряду с СЕО отвечать и за общие результаты компании (и тогда им можно поручать любые задачи, важные для компании). Возможно, такие ожидания возникают потому, что топ-менеджеры уровня СЕО-1 являются ближайшим кругом СЕО и находятся максимально рядом с ним. Если смотреть в разрезе границ, то можно даже сказать, что они находятся *на границе с СЕО*. И возможно поэтому СЕО воспринимает их как тех, с кем *можно разделить ответственность* за общие результаты компании, а также как тех, с кем *можно разделить часть своих задач*. Как бы то ни было, в материале проведенных сессий было видно, что система накладывает повышенные ожидания на роли респондентов. И на основании этих повышенных ожиданий нагружает их роли большей ответственностью и крупными задачами (в том числе не относящимися к ним напрямую), тем самым размывая их границы.

При этом, по словам всех респондентов (и по опыту консультационной практики автора исследования), система нагружает повышенной ответственностью и дополнительными задачами не всех топ-менеджеров уровня СЕО-1, а лишь некоторых. И это уже зависит от того, как система воспринимает самих носителей этих ролей (и это то, что система также накладывает в эти роли со своей стороны). В случае респондентов они воспринимаются системой не только как те, *«кто точно отлично справится»*, но также и как те, *«кто не откажется»* от дополнительной ответственности. И здесь снова встает вопрос валентности самих носителей ролей, в данном случае валентности к тому, чтобы *оправдывать чьи-то ожидания* (*«Я боюсь, что если откажусь, то СЕО скажет, что я его подвела, он расстроится и разочаруется. А так я хорошая»*).

Похоже, что повышенные ожидания системы от топ-менеджеров уровня СЕО-1, а также конкуренция, возникающая на этом уровне из-за размытых границ между ролями, вызывают повышенную тревогу у некоторых людей и активизируют в их ролях их личные особенности, которые приносятся в роль. Таким образом, со стороны системы роль нагружается повышенными ожиданиями, а в ответ на это со стороны личности – валентностью оправдать эти повышенные ожидания и не разочаровать авторитетную фигуру, а также валентностью к конкуренции с другими ролями этого уровня (похоже на сиблинговую конкуренцию). И это в свою очередь начинает сильно перегружать роль задачами.

Анализируя собранный материал **в контексте предполагаемого базового параметра верхнего уровня «Задача/Task»**, было выделено два более детальных параметра задач роли, которые, похоже, влияют на эффективность респондентов в роли: параметр **«Приоритетность задач роли»** (совпадение задачи с приоритетом компании) и параметр **«Значимость / Статусность задач роли»**.

В собранном материале автор исследования заметил, что когда задачи роли совпадают с приоритетом компании, эти задачи автоматически становятся приоритетными, ключевыми, очень важными и нужными системе (так как *«Туда все внимание и энергия компании, все начинает строиться вокруг этих задач»*). От этого и сама роль воспринимается (как системой, так и носителем роли) как очень нужная, полезная, востребованная, важная роль, как одна из ключевых и центровых ролей в компании и, следовательно, как очень ценная роль. В том числе это увеличивает присутствие носителя роли на важных совещаниях, где принимаются ключевые решения, а также в принципе повышает возможность роли влиять на принятие таких решений. Носители роли все это ощущают, поэтому для них крайне важно, чтобы задачи, которыми они занимаются, были приоритетными.

Также было обнаружено, что когда задачи роли являются еще и статусными/значимыми, то тогда носитель роли и саму свою роль видит более статусной, а также более значимой и важной. Это дает некое возвышение над другими (*«Ты не просто топ, а топ-топ»*). И также это дает дополнительные полномочия и усиливает влияние роли. Все это оказалось очень важно для респондентов.

В момент же, когда задачи роли не являются приоритетными и не являются статусными (или перестают быть таковыми), то и сама роль начинает восприниматься (как носителем роли, так и системой) как не очень нужная, не очень востребованная, неважная и незначимая роль. К тому же в этом случае у роли становится меньше полномочий и уменьшается (или совсем пропадает) возможность влиять на принятие ключевых решений СЕО. И это очень сильно снижает рабочую мотивацию носителя роли, что, безусловно, влияет на подрыв эффективности в роли. У носителя роли пропадает стремление активно вкладываться в эти задачи.

В материале было обнаружено, что некоторые приоритетные задачи и статусные задачи, которыми занимаются респонденты, не являлись изначально основными задачами их роли, а были присвоены ими в процессе работы (в том числе по собственной инициативе). Исследователь предполагает, что это как раз некая *компенсация* нехватки этой приоритетности и статусности задач. Носитель роли чувствует себя не очень хорошо, когда таких задач нет, и тогда он (раздвигая границы своей роли и границы между ролями) пытается взять себе чужие задачи (соотносящиеся с приоритетом компании, а также задачи, которые дают роли высокий статус), забрав их у *кого-то другого*, и тем самым повысить значимость и важность своей роли. И это, в свою очередь, еще больше усиливает конкуренцию на этом уровне топ-менеджеров.

На уровне параметров задач также стоит отметить, что валентность носителя роли играет большую роль. Потому что у человека должна быть потребность в приоритетности и статусности.

При анализе собранных данных **в контексте предполагаемого базового параметра верхнего уровня «Полномочия/Authority»** сначала казалось, что с полномочиями у топ-менеджеров этого уровня проблем не возникает. Все респонденты обозначили, что полномочий у них было достаточно. Однако при более детальном обсуждении их ролевого опыта обнаружилось, что большая часть тех самых *широких* полномочий относилась не к основному функционалу их должности/позиции (занимаемой в формальной организационной структуре), а была собрана носителями ролей в рамках расширения границ их ролей за счет *чужих* задач. Ведь когда забираются чужие задачи, то вместе с ними забираются и полномочия (*«Полномочий бери сколько хочешь и что тебе нужно, только займись этой задачей»*). *«Такие важные задачи приносят больше полномочий»*). А так как более широкие полномочия дают носителю роли ощущение собственной большей значимости и важности, то такое *навешивание* на себя *чужих* полномочий тоже может быть некоей компенсацией того, что в их изначальной роли было недостаточно реальных полномочий или что их изначальные полномочия недостаточно признавались другими людьми. Поэтому у носителя роли возникала потребность в расширении полномочий. В любом случае этот аспект требует более подробного дальнейшего изучения, но в принципе он подходит для искомых параметров роли. Более детализированного параметра в блоке по полномочиям на данном этапе не было выявлено, поэтому этот параметр решено так и назвать – **«Полномочия роли»**.

Анализируя собранный материал **в контексте предполагаемого базового параметра верхнего уровня «Роль/Role»**, было выделено два более детальных параметра, которые, похоже, тоже влияют на эффективность респондентов в роли: параметр **«Влиятельность роли / Власть»** (влияние роли на принятие ключевых решений) и параметр **«Ценность роли»**.

В материале выявилось, что для респондентов очень важно было участвовать в принятии ключевых решений компании. Все они отмечали по несколько раз то, что возможность их роли влиять на решения СЕО означает для них власть их роли. И также отмечалось, что более приоритетные и значимые задачи несут с собой больше влиятельности и власти (тем самым наблюдается зависимость влиятельности / власти роли от задач роли). Когда же у роли становится меньше власти, то *«Ты уже неходишь в те кабинеты, где принимаются решения»*. В том числе это происходит тогда, когда задачи роли уже не очень приоритетные, важные и статусные.

Изменение этого параметра хорошо прослеживается на примере некоторых респондентов, когда в один момент их роли лишились такого влияния и власти. Это очень сильно подорвало мотивацию носителей роли и,

как следствие, эффективность в роли. Один из респондентов из-за этого думает об увольнении, а другой уже уволился по той же причине из прошлой компании.

Параметр «Ценность роли» – это то, насколько нужна и важна твоя роль системе. В материале выяснилось, что отсутствие ценности роли и обесценивание роли очень сильно подрывают мотивацию топ-менеджеров и вместе с ней и эффективность в роли. И также была обнаружена связь параметра «Ценность роли» с задачами роли. Потому что, когда задачи респондентов были приоритетными и статусными, то ценность их роли для системы была выше. Если важно то, что ты делаешь (задача важная), то тогда и ты важен.

Выводы к практической части исследования

Эмпирическое исследование справилось с поставленной задачей. Были найдены подтверждения, что аспекты организационной роли (названные параметрами роли) действительно влияют на эффективность функционирования топ-менеджеров в их ролях, и выявлены сразу несколько конкретных параметров, которые подрывают эффективность в роли:

1. Параметр «Ожидания, возложенные на роль».
2. Параметр «Границы роли / Границы между ролями».
3. Параметр «Приоритетность задач роли» (совпадение задачи с приоритетом компании).
4. Параметр «Статусность задач роли».
5. Параметр «Полномочия роли».
6. Параметр «Влиятельность роли / Власть» (влияние на принятие ключевых решений).
7. Параметр «Ценность роли».

Также выявлено, что эти параметры могут снизить эффективность не во всех ролях и что здесь очень важна валентность человека, чтобы он включился в такой неэффективный дизайн роли, где у роли сильно размываются границы и где роль сильно перегружается задачами.

На основе выявленных параметров роли, влияющих на эффективность функционирования в роли топ-менеджера, автором исследования была построена **Матрица параметров организационной роли** (см. рис. 1), в данном случае применимая к топ-менеджерам уровня СЕО-1. В данной матрице также была указана (в виде стрелочек) некоторая выявленная взаимосвязь этих параметров (какие из них сильнее влияют на другие).

Безусловно, выявленный список параметров роли не является исчерпывающим, так как в данной работе есть ограничения по количеству исследуемых респондентов. Наверняка в роли топ-менеджера присутствует еще много важных аспектов, влияющих на эффективность в роли, которые не были отражены автором исследования в данной работе, в том числе в части взаимосвязи таких параметров. Выявленные параметры требуют их дальнейшего более глубокого изучения в ходе продолжения исследования на более широких выборках топ-менеджеров.



Рисунок 1. Матрица параметров организационной роли

Тем не менее выявленную структуру в виде **Матрицы параметров организационной роли** уже можно считать практически значимой детализацией и использовать ее в коучинговой работе с топ-менеджерами при работе по повышению их эффективности через ролевой анализ.

Также в рамках данного эмпирического исследования были обнаружены интересные аспекты, уже выходящие за рамки исследования топ-менеджеров уровня СЕО-1 и закладывающие основу для дальнейшего исследования ролевых дилемм топ-менеджеров уровня СЕО. В моментах, когда система в лице СЕО распределяет ответственность и задачи между топ-менеджерами, прослеживается проблема некой неготовности системы соприкоснуться с неэффективностью каких-то ролей и подразделений. И вместо того чтобы сделать что-то по поводу этой неэффективности, она выбирает обходной путь и просто *замещает* одни роли другими (как бы более эффективными), *сгружая* на них задачи неэффективных ролей. Тем самым она размывает границы ролей и создает перегруженность в задачах. Этот аспект в дальнейшем предполагается изучить более углубленно.

Заключение и практические рекомендации

В виде рекомендаций по практическому применению результатов данного исследования автор предлагает психодинамическим коучам, желающим использовать метод ролевого анализа в своей практике, применять выведенную автором **Матрицу параметров организационной роли**

для коучинговой работы по повышению эффективности топ-менеджеров компаний через анализ их организационной роли. Данная матрица может дать коучу понимание того, куда направлять фокус внимания при исследовании в рамках сессий ролевых дилемм клиента. В свою очередь это может сократить сроки диагностической части коучинговой работы для получения клиентом большей ясности в отношении своей организационной роли и бессознательной динамики, связанной с ней, а также помочь выявить реальную суть проблем с его эффективностью в роли.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кернберг О. Конфликт, лидерство, идеология в группах и организациях. М.: Независимая фирма «Класс», 2018.
2. Нерсесян О. П. Обобщенная структура метода анализа организационной роли в формате индивидуального коучинга (консультирования) в системно-психодинамическом подходе для работы с запросом повышения эффективности в роли // Коучинг и наставничество: теория и практика: сб. ст. Чебоксары: ИД «Среда», 2026. С. 136–142.
3. Шаповалова Е. В. Психодинамический подход к организационному развитию / Е. В. Шаповалова [Электронный ресурс] // Журнал клинического и прикладного психоанализа. 2020. Т. 1. № 1. С. 126–146. URL: <https://psychoanalysis-journal.hse.ru/issue/archive> (дата обращения: 14.08.2026).
4. Borwick I. (2006). Organizational Role Analysis: Managing Change in Business Settings. In J. Newton, S. Long, & B. Sievers (Eds.). Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach. Karnac, 3–28.
5. Cox E., Bachkirova T., Clutterbuck D. (2010). The Complete Handbook of Coaching. SAGE Publications Ltd.
6. DeRue D. S., Myers C. G. (2014). Leadership development: A review and Agenda for future research. In D. V. Day (Ed.). Oxford University Press. The Oxford handbook of leadership and organizations, 37, 832–855.
7. Green Z. G., Molenkamp R. J. (2005). The BART System of Group and Organizational Analysis Boundary, Authority, Role and Task.
8. Halliwell P. R., Mitchell R. J., Boyle B. (2023). Leadership effectiveness through coaching: Authentic and change-oriented leadership. PLoS ONE. Vol. 18. No. 12. P. e0294953. DOI: 10.1371/journal.pone.0294953.
9. Hirschhorn L. (1988). The workplace within: Psychodynamics of organizational life. MIT Press.
10. Krantz J., Maltz M. (1997). A framework for consulting to organizational role. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 49(2): 137–151.
11. Krantz J. (2006). Leadership, betrayal and adaptation. Human Relations. 59(2), 221–240.
12. Lawrence W. G. (2006). Organizational Role Analysis: the birth and growth of ideas. In J. Newton, S. Long, & B. Sievers (Eds.). Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach. Karnac, 29–42.
13. Lazar R. (2011). Who's Afraid of the Organisation?: 'Angst' in Organisational Life and What (If Anything) To Do About It. Organisational & Social Dynamics. 2011, 11(2), 196–218.

14. Long S. (Ed.). (2013). *Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems* (1st ed.). Karnac, 352 p.
15. Mersky R. R. (2006). Organizational Role Analysis by telephone: the client I met only once. In J. Newton, S. Long, & B. Sievers (Eds.). *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach*. Karnac, 113–125.
16. Newton J., Long S., Sievers B. (Eds.). (2006). *Coaching in depth: The Organizational Role Analysis approach*. Karnac.
17. Newton J. (2013). Organisational role analysis. In S. Long. *Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems* (1st ed.). Karnac, 205–226.
18. Reed B., Bazalgette J. (2006). Organizational Role Analysis at the Grubb Institute of Behavioural Studies: origins and development. In J. Newton, S. Long, & B. Sievers (Eds.). *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach*. Karnac, 43–62.
19. Visholm S. (2021). *Family Psychodynamics in Organizational Contexts. The Hidden Forces that Shape the Workplace*. Routledge.

Increasing the effectiveness of top managers through Organizational Role Analysis in system-psychodynamic coaching

O. P. Nersesyan

Nersesyan Olga P., Master of Psychology (HSE, Moscow), business psychologist, psychodynamic organizational consultant, head of training programs for leadership development with more than 15 years of experience.

This article is devoted to identifying specific parameters of the organizational role of top managers that reduce their effectiveness in the role, using the Organizational Role Analysis method within the system-psychodynamic approach, and to developing a practically applicable details of these parameters. Based on the research results, a Matrix of Organizational Role Parameters (applicable to top managers) was constructed, which also reflects some interrelationships between these parameters. This Matrix can help reduce the time required for the diagnostic part of coaching aimed at improving the effectiveness of top-level managers through organizational role analysis, and can help quickly identify the true nature of their problems. The results of the research described in the article can be used in coaching practice by psychodynamic consultants who wish to apply the Organizational Role Analysis method when working with company executives, given the growing focus on increasing the effectiveness of top managers.

Keywords: systemic psychodynamics, systemic psychodynamic approach, psychodynamic Executive coaching, effectiveness of top managers, organizational role, role analysis, organizational role analysis, organizational role coaching, role parameters.