

Шуренкова Елена Юрьевна

магистр, бизнес-психолог, коуч, ментор

ИП Шуренкова Е.Ю.

г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-137976

ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОСОЗНАННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: статья исследует влияние бессознательных процессов и психологических защит на стратегические решения лидеров. На примерах из психоаналитического коучинга автор показывает, что стратегия формируется не только через анализ внешней среды, но и через внутренние сценарии, тревоги и установки. Особое внимание уделено роли тревоги – не как врага, а как ценного сигнала. Психоаналитический коучинг представлен как инструмент, помогающий лидеру принимать зрелые решения и действовать осознанно.

Ключевые слова: психоаналитический коучинг, стратегическое мышление, бессознательное, защита, тревога, идентичность, лидерство.

Выражаю признательность за поддержку АПКБК (Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования).

С точки зрения психоанализа внутри каждого человека идёт постоянный внутренний диалог. Один голос стремится к признанию, другой боится неудачи, третий вспоминает прежние ошибки, а четвёртый убеждён, что обязан быть сильным. Эти внутренние «персонажи» не просто существуют – они активно влияют на наше мышление и поведение.

Когда приходит время принимать стратегическое решение, оно редко продиктовано исключительно данными и логикой. Часто решающим фактором становится внутренние голоса: один подталкивает к действию, другой предостерегает, третий шепчет: «а вдруг снова не получится». В этом смысле стратегия – это не только рациональный план, но и сцена, где пересекаются амбиции, страхи, воспоминания и ожидания.

Именно поэтому игнорирование психологических аспектов, в частности – психологии самого лидера, может привести к тому, что стратегия окажется неосознанным повторением старых паттернов. Вместо осмысленного выбора – автоматизм, завуалированный под расчёт.

Существует устойчивое убеждение: чтобы выстроить работающую стратегию, нужно анализировать внешнюю среду – рынок, тренды, конкуренцию, цифры. Это действительно важно. Однако не менее важно понимать, как именно мы интерпретируем эти данные. Какие из них замечаем, а какие – игнорируем. Какие выводы считаем логичными. На всё это влияет не только аналитика, но и текущее состояние нашей психики.

Психика устроена так, что под давлением включает защитные механизмы. Это не патология, а естественный процесс: способ справиться с тревогой, неопределенностью и внутренним напряжением. Эти механизмы запускаются автоматически, и зачастую незаметно – но их влияние на управленческие решения может быть очень значительным.

Проблема начинается тогда, когда защита искажает восприятие. Мы уже не видим реальность как она есть – и принимаем решения, которые выглядят рационально, но на практике оказываются неэффективными.

Рассмотрим три самых распространенных защитных механизма: регрессию, проекцию и рационализацию.

С психологической точки зрения регрессия – это возвращение к более простым и привычным способам поведения, чаще всего связанным с детским или ранним взрослым опытом. Это своего рода откат – стремление восстановить ощущение безопасности и контроля.

В управленческой практике регрессия может проявляться в таких мыслях и действиях:

- «В 2018 году всё работало – давайте повторим ту стратегию»;
- «С этим партнёром раньше получалось – стоит попробовать ещё раз»;
- «Проверенный формат уже однажды помог – используем его снова».

На поверхностном уровне всё кажется логичным. Однако в глубине – стремление избежать тревоги за счёт возврата к знакомому и проверенному. Иногда это бессознательное желание восстановить утраченное ощущение эмоциональной стабильности. В детстве, когда рушился привычный мир, ребёнок интуитивно хватался за что-то знакомое – игрушку, привычный ритуал. Взрослый может действовать так же – только в роли «игрушки» теперь оказывается прежняя стратегия.

Проблема в том, что такая стратегия – это не про движение вперёд, а про закрепление в прошлом. Она может создавать иллюзию контроля, но не решает текущих задач.

Проекция – один из тех психологических механизмов, которые работают незаметно, но сильно искажают картину мира. Суть его проста: человек бессознательно «выносит наружу» свои внутренние чувства – тревогу, страх, сомнения – и приписывает их другим людям или обстоятельствам.

В реальной бизнес-среде это может звучать так:

- «Команда не готова к переменам»;
- «Рынок стал токсичным, клиенты – неадекватные»;
- «Меня саботируют»;
- «Всё из-за высокой ставки рефинансирования».

Знакомо? На поверхности – внешняя причина, вроде бы объективная. Но если заглянуть глубже, оказывается: человек сам переживает тревогу, страх потерять контроль или растерянность перед неопределенностью. Просто признать это сложно – особенно, когда от тебя ждут силы и решений. И тогда психика запускает проекцию: проблема как будто бы снаружи.

Такой подход временно помогает сохранить ощущение уверенности. Но расплата за него – искажённое восприятие. Вместо анализа ситуации начинается поиск виноватых. И стратегия, основанная на проекции, рискует быть реактивной, конфронтационной и в итоге неэффективной. Это путь к просчётом, внутренним конфликтам и потере доверия в команде.

Рационализация – пожалуй, самый изящный из всех защитных механизмов. Она позволяет нам объяснить свои импульсивные, эмоциональные или тревожные действия логикой. Причём так убедительно, что мы сами в неё верим.

Например:

- «Сейчас оптимизирую расходы – надо структурно подойти»;
- «Время нестабильное, рисковать с ростом – нерационально»;
- «Проект заморозили – показатели неубедительные».

Вроде бы – здравые, взвешенные аргументы. Но часто за ними прячутся страхи: провала, ответственности, критики. Рационализация помогает сознанию не сталкиваться с этими переживаниями напрямую. Мы искренне считаем своё решение логичным – хотя на самом деле оно может быть просто способом избежать внутреннего конфликта.

В результате мы вроде бы движемся вперёд, но на самом деле топчемся на месте, убеждая себя, что просто «ещё не время».

Все вышеприведенное говорит нам о том, что важно не только знать цель, но и понять, что мешает к ней идти.

В классическом коучинге чаще всего звучит вопрос: «Чего ты хочешь?»

Психоаналитический коучинг подходит иначе. Он не просто про цели – он про то, почему ты к ним не идёшь.

Коуч задаёт вопросы, которые выводят на глубину:

– Почему ты стопоришься, хотя вроде бы точно знаешь, куда хочешь попасть?

– Что внутри тебя мешает этому движению?

– Чью реакцию ты боишься, когда делаешь шаг к переменам?

– Что может измениться в тебе самом, если ты всё-таки добьёшься успеха?

Это не просто «копание в прошлом». Это про то, как подсознательные сценарии управляют нашими решениями, поведением и действиями. Очень часто – без нашего ведома.

С чем именно работает психоаналитический коучинг:

1. Повторяющиеся сценарии.

Вы замечали, что одни и те же ситуации словно зациклены? Снова похожий конфликт. Опять тот же тип партнёра. Стратегия, которую вы выстроили, вдруг сама собой рушится – уже не впервые.

Это не случайность. Это повторение старого внутреннего сценария. Он часто формируется ещё в детстве – из отношений с родителями, учителями, первого опыта. И если его не осознать, он продолжает диктовать поведение.

Коуч помогает увидеть этот «скрипт» – и, главное, начать писать новый.

2. Перенос и проекции.

Вы уверены, что ваш партнёр действительно нечестен? Или он просто чем-то напоминает вам человека, который однажды предал доверие?

Вы правда не можете найти надёжных сотрудников? Или бессознательно отталкиваете людей, потому что боитесь быть уязвимым?

Коуч помогает распознать, где вы взаимодействуете с реальностью, а где – с «фигурой из прошлого». Это тонкая, но важная разница.

3. Внутреннее сопротивление.

Вы говорите: «Я хочу изменений». Проходит месяц – ничего не происходит. Почему?

Скорее всего, внутри есть часть, которая боится. Боится провала. Или – что ещё сильнее – боится успеха. Боится потерять свою роль: «борца», «героя», «опоры».

Психоаналитический коучинг не борется с этим страхом – он помогает с ним встретиться. Не разрушиться – а найти другой путь вперёд.

При этом, психоаналитический коучинг – это не просто разговор «по душам». Это метод, построенный на прочной научной базе. Он вобрал в себя идеи и практики сразу из нескольких направлений:

– психоанализ – от Фрейда, Юнга, Винникотта до Кляйн и Кернберга. Здесь – понимание защитных механизмов, переноса, внутренней структуры личности;

– организационная психодинамика – исследования того, как бессознательное влияет на команды, лидерство, корпоративные решения;

– современный коучинг – работа с целями, ролями, контрактами, в соответствии с международными стандартами ICF и EMCC;

– нейропсихология и теория принятия решений – труды Канемана, Дамасио и других учёных, изучающих, как работает мозг, когда мы выбираем и решаем.

Этот подход не только помогает глубже понять себя, но и заметно повышает эффективность – за счёт осознания внутренних шаблонов, гибкости мышления и зрелости в принятии решений.

Почему это важно именно в стратегическом управлении? Потому что от решений лидера зависят судьбы других людей – команды, клиентов, компании в целом.

Если лидер действует из внутреннего сценария, защищаясь от страха или проецируя прошлое на окружающих – его стратегия становится неосознанной, искажённой, реактивной.

Психоаналитический коучинг помогает вернуть авторство действий. Это не про «реакцию». Это про выбор. Про осознанное решение – из какого внутреннего состояния я действую: из зрелого и устойчивого или из испуганного и неуверенного.

Теперь я предлагаю заглянуть как работает психоаналитический коучинг, какова внутренняя кухня метода.

Когда руководитель впервые приходит на психоаналитический коучинг, он нередко удивляется: «А где быстрые решения? Где список задач?»

Но уже спустя несколько сессий он говорит другое: «Теперь я понимаю, почему снова оказался в этой ситуации. И как из неё выйти по-другому».

Метод не опирается на внешнее давление, мотивацию или пошаговые инструкции. Его суть – в запуске внутреннего процесса понимания: что мной управляет? Почему я застреваю? Как вернуться к себе – чтобы строить решения и бизнес из зрелости, а не из страха?

Что делает коуч? Не даёт советов – и при этом меняет всё.

Психоаналитический коуч:

-
- не оценивает, но помогает распознать, где говорит не вы, а ваша психологическая защита;
 - не ведёт за руку, но создаёт пространство, в котором можно остаться наедине с тревогой – без роли, без титула, без маски;
 - не разбирает прошлое ради анализа, а показывает, как оно проявляется в настоящем: в ваших решениях, в конфликтах, в управлении.

Суть работы – в постоянном возвращении внимания внутрь: не к вопросу «что происходит вокруг?», а к вопросу «что происходит со мной в этой ситуации?»

Три опорные точки работы:

1. Анализ управлеченческой биографии

Каждый лидер – это не только компетенции и опыт. Это ещё и история его решений. У каждого – свой путь, свои победы, свои боли и неудачи, которые формируют стиль управления.

Коуч помогает:

- увидеть повторяющиеся решения, которые ведут к выгоранию или кризису;
- распознать моменты в биографии, когда лидер решил быть «жёстким», «всё контролировать», «не просить помощи»;
- отделить навязанные роли и ожидания от собственных подлинных целей и желаний.

Пример:

Руководитель говорит: «Я не могу просить о помощи – я должен быть сильным». А в его биографии – момент, когда в 13 лет он стал «мужчиной в доме» после смерти отца. С тех пор – только контроль, только ответственность. Но сейчас это убеждение мешает: команда не развивается, бизнес истощён, а сам лидер выгорает от одиночества.

2. Работа с внутренними объектами

Психоаналитический коучинг помогает лидеру осознать, кого он носит внутри себя – какие образы, фигуры, голоса влияют на его поведение и управленческие решения.

Это могут быть:

- фигуры родительского авторитета – перед которыми важно быть «правильным»;
- внутренний соперник – с которым всё время идёт борьба;
- невидимый наблюдатель – которому нельзя показать слабость или ошибку.

Такие внутренние объекты подталкивают к избыточной строгости, недоверию, отказу от делегирования и постоянному контролю.

Пример:

Собственник не может выстроить партнёрство: всё время чувствует, что нужно «воевать». На сессии проявляется образ отца – холодного, конкурентного, требовательного. Каждый партнёр становится для него продолжением этой фигуры. Когда это осознаётся – появляется возможность действовать иначе.

3. Контейнирование тревоги

Один из самых глубоких эффектов психоаналитического коучинга – это возможность оставаться в контакте с тревогой и при этом не разрушиться.

- Не убегать в поспешные решения.
- Не прятаться за логическими объяснениями.
- Не пытаться всё контролировать руками.
- А просто быть с собой – в этом напряжении, в этом «не знаю».

Коуч создаёт безопасное пространство, в котором тревога не уничтожает систему, а становится источником рефлексии и осознанных решений.

Тревога – не враг, а стратегический радар

В деловом мире тревога – тема почти табуированная. Принято считать, что сильные не тревожатся. Руководитель должен быть уравновешенным, собраным и уверенным. А если тревога появляется – её стараются быстро устраниć: спортом, работой, контролем, срочными задачами, медитацией на бегу.

Но в этом есть парадокс: часто именно тревога первой улавливает, что что-то идёт не так. Она может быть не проявлением слабости, а внутренним радаром, который сообщает:

- «Здесь нестабильность».
- «Тут ты действуешь не из зрелости, а из страха».
- «Обрати внимание – сейчас особенно важно остановиться и подумать».

Как лидеры обычно реагируют на тревогу?

1. Гиперконтроль

- Все процессы – под личным контролем.
- Каждый сотрудник – под микроскопом.
- Доверие – только себе, и то не всегда.

На первый взгляд – дисциплина и структура. На деле – попытка справиться с тревогой через полный контроль.

Цена: выгорание, усталость, снижение доверия в команде, провал делегирования.

2. Избегание.

- «Сейчас нестабильно, лучше подождать».
- «Нет полной информации – подождём с решением».
- «Я не уверен, давайте ещё подумаем».

Выглядит как осмотрительность, но на деле – парализация тревогой. Лидер замирает. А с ним – и вся система.

3. Погоня за срочностью

- бесконечные задачи;
- постоянная занятость;
- решение за решением – без остановки на осмысление.

Это бегство от тревоги в активность. Только не туда, где важно. А туда, где просто можно не чувствовать.

А можно иначе? Можно.

Существует другой путь. Он встречается реже, но именно он даёт реальную внутреннюю силу: использовать тревогу как источник информации.

Это тот момент, когда лидер говорит:

– «Да, я тревожусь – и это нормально»;

– «Я не пытаюсь избавиться от тревоги – я хочу понять, о чём она мне сигнализит»;

– «Я могу быть в этом состоянии – и всё равно оставаться в контакте с собой, принимать зрелые решения».

Это взрослое, зрелое отношение к тревоге. Оно требует внутренней опоры, честности и выдержки. Но именно оно даёт настоящую ясность в момент хаоса.

Психоаналитический коучинг не стремится «убрать» тревогу. Его задача – научить быть с ней в контакте и не разрушаться.

Как это происходит:

– клиент приходит в тревоге или панике: «Всё рушится. Я не знаю, что делать»;

– коуч не даёт советов. Он замедляет темп, возвращает внимание клиента к телу, ощущениям, внутренним образам;

– вместе они исследуют: что вызывает тревогу? Какой внутренний образ?

Какая фантазия? Какая угроза за этим стоит?;

– через время разговор уже идёт не о «катастрофе», а о конкретном сценарии – например, страхе потери контроля в условиях неопределённости.

И именно с этого места появляется реальный выбор. Не реактивное бегство, а осознанное действие.

На чём хотелось бы остановиться в итоге:

1) стратегия начинается не на бумаге, а в психике;

2) решения принимает не только сознание, но и бессознательное;

3) управленческий стиль формируется не только компетенциями, но и историей, страхами и внутренними ролями;

4) стратегические ошибки – чаще не результат глупости, а следствие защитных механизмов;

5) тревога – не враг, а внутренний радар. Если научиться её слушать, она подскажет направление;

6) психоаналитический коучинг помогает не через советы, а через осознание – что происходит внутри. И меняет не поведение, а сценарий, из которого это поведение рождается.

Список литературы

1. Вестерн С. Коучинг и менторство: критический подход / С. Вестерн; пер. М. Яковлева. – М.: Инфотропик Медиа, 2016. – 416 с.
2. Де Брис М.Ф.Р. Лидер на кушетке: психоанализ и управление человеческим капиталом / М.Ф.Р. Де Брис; пер. А.П. Сафонова. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – 365 с.
3. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман; пер. Е.П. Семенова. – М.: ACT, 2012. – 512 с.
4. Время осознания намерения к действию в отношении начала мозговой активности / Б. Либет, К.А.Глисон, Э.В. Райт, Д.К. Перл // Brain. 1983. Vol. 106. No. 3. Pp. 623–642. EDN ILZKZP
5. Бессознательные детерминанты свободных решений в человеческом мозге / С.С. Сун, М. Брасс, Х.-Й. Хайнце, Дж.-Д. Хейнс // Nature Neuroscience. 2008. Vol. 11. No. 5. Pp. 543–545.
6. Эткин А., Эгнер Т., Калиш Р. Эмоциональная обработка в передней поясной и медиальной префронтальной коре // Trends in Cognitive Sciences. 2011. Vol. 15. No. 2. P. 85–93.
7. Huffington C., Armstrong D., Halton W., Hoyle L., Pooley R. Working Below the Surface: The Emotional Life of Contemporary Organizations. London: Karnac Books, 2004.
8. Lee G. Leadership Coaching: From Personal Insight to Organizational Performance. London: CIPD, 2014.