

Кара Светлана Алексеевна

магистр, executive-коуч и коуч команд

ИП Кара Светлана Алексеевна

г. Москва

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА В ПРОЦЕССЕ КОМАНДНОГО КОУЧИНГА: ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

***Аннотация:** статья посвящена применению психоаналитической теории групповой динамики в практике командного коучинга. Работа имеет теоретико-аналитический характер и опирается на анализ практического кейса. Рассматриваются концепции Уилфреда Биона (базовые допущения) и Зигмунда Фукса (групп-анализ), их интеграция для работы с командами в организациях. Анализируются типичные бессознательные процессы: сопротивление, проективная идентификация, расщепление, регрессия. Предложена практическая модель диагностики и интервенций. Представлен кейс из российской практики.*

***Ключевые слова:** командный коучинг, групповая динамика, психоаналитический подход, Уилфред Бион, базовые допущения, Зигмунд Фукс, групп-анализ, бессознательные процессы, проективная идентификация, расщепление, контейнирование.*

1. Введение.

1.1. Актуальность темы

Командный коучинг является одним из инструментов организационного развития в российских компаниях. Если еще несколько лет назад коучинг ассоциировался преимущественно с индивидуальной работой, то сегодня все больше руководителей понимают, что реальные изменения происходят на уровне команд.

Большинство моделей командного коучинга фокусируются на видимых аспектах работы: постановка целей, распределение ролей, улучшение коммуникации. Однако указанные аспекты отражают лишь поверхностный уровень функционирования команды.

Под поверхностью рациональных процессов в любой команде протекают мощные бессознательные течения: невысказанные конфликты, скрытые альянсы, проекции и переносы, коллективные страхи и защиты. Именно эти глубинные процессы часто определяют, почему одни команды легко достигают результатов, а другие буксуют на месте, несмотря на наличие экспертизы и необходимых ресурсов. Для работы с такими командами коучу нужна концептуальная рамка, которую предоставляет психоаналитический подход к групповым процессам.

1.2. Проблема исследования.

В практике командного коучинга специалисты регулярно сталкиваются с ситуациями, которые сложно объяснить в рамках традиционных моделей. Команда на одной сессии вовлечена и активна, а на следующей сессии коуч сталкивается с молчанием и сопротивлением. В отделе постоянно появляется «проблемный сотрудник», даже после увольнения предыдущего. Команда настойчиво требует от коуча готовых решений.

Все это – проявление бессознательных групповых процессов, которые не осознаются ни командой, ни часто коучем, который не погружен в психоаналитические концепции. Это закономерные психологические механизмы, с помощью которых группа справляется с тревогой, поддерживает свою идентичность, защищается от изменений.

Ключевой вопрос исследования: как понимание психоаналитической теории групповой динамики может повысить эффективность командного коучинга и расширить репертуар интервенций коуча при работе с бессознательными процессами в командах.

1.3. Цель и задачи исследования.

Цель: обосновать применение психоаналитического подхода к групповой динамике в практике командного коучинга и предложить интегративную модель работы.

Задачи: 1) систематизировать психоаналитические концепции групповой динамики (Бион, Фукс); 2) выявить ключевые бессознательные процессы в командах; 3) описать трансферентные отношения в триаде «коуч-лидер-команда»;

4) предложить практические инструменты; 5) представить кейс применения подхода.

2. Психоаналитические концепции групповой динамики.

2.1. Уилфред Бион: базовые допущения группы.

Уилфред Бион (1897–1979) обнаружил, что любая группа живет двойной жизнью. Рабочая группа (Work Group) функционально выполняет задачу: люди сотрудничают, работают с реальностью. Группа базовых допущений (Basic Assumption Group) – состояние регрессии, когда группа функционирует по бессознательным законам.

Бион выделял три базовых допущения.

1. Зависимость: «Мы собрались, чтобы кто-то позаботился о нас». Команда пассивна, идеализирует лидера или коуча. Пример: команда после ухода харизматичного руководителя засыпает коуча вопросами «Что нам делать?», хотя у каждого 10 лет опыта.

2. Борьба-бегство: «Мы собрались, чтобы бороться с врагом или убежать». Команда объединяется против «врага» (топ-менеджмент, другие отделы) или избегает реальности через интеллектуализацию, шутки.

3. Паринг (образование пар): «Мы собрались, чтобы родился мессия-спаситель». Нереалистичный оптимизм, надежда на будущее событие. Актуальные проблемы откладываются.

Ключевая идея Биона: группы колеблются между рабочим состоянием и базовыми Допущениями. Базовые допущения возникают при тревоге. Задача коуча – помогать команде возвращаться к рабочей группе.

В современной организационной психологии идеи Биона получили развитие в направлении организационной психодинамики, представленной работами Л. Хиршхорна, А. Обхольцера и Д. Армстронга. В этих исследованиях показано, что бессознательные групповые процессы оказывают значительное влияние на функционирование организаций и управленческих команд.

2.2. Зигмунд Фукс: группа как развивающая матрица.

Зигмунд Фукс (1898–1976) видел в группе созидательный потенциал. Он рассматривал группу как живую сеть отношений (матрица), где каждый участник – узел. Когда один говорит, он озвучивает то, что витает в общем поле.

Резонансы: один участник выражает бессознательное всей команды. Развитие личности происходит через группу. Группа даёт поддержку для экспериментов с новым поведением. Фокус – на ресурсах, а не патологии.

3. Бессознательные процессы в командном коучинге.

3.1. Триада коуч-лидер-команда.

Коуч находится в парадоксальной позиции – одновременно внутри и снаружи процесса. В триаде действуют трансферентные отношения: команда может видеть в коуче всемогущего родителя, спасителя или критика. Лидер может воспринимать коуча как соперника или союзника. Контрперенос коуча (чувства к команде) при этом являются ценным диагностическим инструментом.

3.2. Типичные бессознательные процессы.

Проективная идентификация: группа проецирует невыносимую часть себя в другого. Так, в команде может быть «козел отпущения»: команда критикует Сергея за безответственность, но на бессознательном уровне проецирует в него свою вытесненную безответственность. Если Сергея уволить, найдется другой носитель этой проекции.

Расщепление: разделение на «абсолютно хороший» и «абсолютно плохой». Команда идеализирует нового руководителя («гений!»), а через месяц обесценивает («худший!»).

Соппротивление: защита от изменений. Формы: молчание, интеллектуализация, признание, что «у нас всё отлично, коучинг не нужен». Работа коуча: не бороться, а исследовать функцию – «от чего команда защищается?»

Групповая регрессия: возврат к примитивным способам функционирования. Признаки: потеря способности думать, хаос, смешение границ, активация базовых допущений. Триггеры: неопределенность, кризис, смена лидера.

3.3. Роль командного коуча.

Коуч при работе с командой может выполнять роль наблюдателя и роль контейнера для тревоги команды. Коуч как аналитический наблюдатель держит фокус на процессе (КАК команда обсуждает вопросы), а не содержания (ЧТО команда обсуждает). Наблюдает, кто говорит, кто молчит, какая атмосфера на сессиях, какие паттерны повторяются из раза в раз, какие метафоры возникают у членов команды, какие чувства испытывает в контрпереносе при работе с командой.

Коуч как контейнер принимает проецируемую тревогу, выдерживает хаос, возвращает в переработанном виде (слова, интерпретация). Это учит команду выдерживать сложные чувства.

4. Практическая модель работы с бессознательными процессами.

4.1. Диагностика бессознательной динамики.

Наблюдение за процессом: как входят члены команды, где садятся, кто первым говорит, кто молчит, какая атмосфера.

Наблюдение за собой: коучу важно осознавать свой контрперенос, который возникает в процессе работы с группой, и анализировать его. Так, сонливость коуча может означать, что команда избегает обсуждения важного; если коуч чувствует тревогу, то это может говорить о невысказанном конфликте в команде, который порождает напряжение.

Работа с метафорами: «Мы как тонущий корабль» – коуч развёртывает метафору: кто капитан, где пробоина, есть ли шлюпки? Через метафору проявляется внутренний образ ситуации.

4.2. Интервенции.

При базовом допущении зависимости коучу важно отказаться от экспертной позиции, возвращать вопросы команде, усиливать голоса участников, выдерживать молчание.

При базовом допущении борьба-бегство коучу важно легитимизировать напряжение, способствовать поиску внутреннего «врага» («с чем боретесь внутри команды?»), работать с избеганием («смех помогает не чувствовать что-то?»).

При базовом допущении паринга коучу важно прояснять мессианские ожидания («новый проект всё решит – а что конкретно изменится?»), и держать фокус на настоящем.

Работа с проекциями: возвращение («вы говорите, что ОН агрессивный. А когда ВЫ чувствуете агрессию?»), исследование функции («что делает для команды то, что Сергей безответственный?»).

Контейнирование: называние «слона в комнате», вербализация групповых аффектов, придание смысла хаосу.

5. Кейс из практики.

Кейс: «Команда в зависимости».

Представленный кейс рассматривается как иллюстрация командной динамики с точки зрения психоаналитических концепций. Все имена и детали изменены.

Контекст: Департамент аналитики (12 человек) ритейл-компании. Предыдущий руководитель Виктор был авторитарным, но команда его любила – он принимал все решения. После повышения Виктора новый руководитель Светлана обратилась к коучу: «Команда пассивна, постоянно спрашивает «что делать».

Диагностика: на первой сессии подавленная атмосфера. Команда говорит: «Не знаем, что от нас хотят. Виктор всегда говорил, а Светлана говорит: «Решайте сами». Но мы не знаем, как».

Базовое допущение – зависимость (по Биону). Команда демонстрировала зависимую позицию по отношению к фигуре предыдущего лидера.

Работа: сессии 2–3 – осознание.

Коуч: «Вижу, что команда ждёт указаний. Но вы профессионалы. Что мешает?»

Команда: «Страшно ошибиться».

Инсайт: зависимость защищала от ответственности.

Сессии 4–6 – активизация. Коуч отказывался от экспертной роли.

Команда: «Скажите!»

Коуч: «У меня нет ответа. У вас 10 лет опыта».

Эмоциональная реакция команды (раздражение и злость) интерпретируется как проявление фрустрации зависимого ожидания по отношению к фигуре авторитетного лидера.

Коуч выдерживал: «Вы хотите, чтобы я стал новым Виктором. Но это не может стать самостоятельными».

Поворот (сессия 7): упражнение «Скульптура команды». При Викторе: он в центре, все вокруг лицом к нему. Сейчас: Светлана в стороне, команда разрознена.

Команда увидела визуально свою зависимость: «Мы как дети, потерявшие папу».

Коуч: «Теперь выбор: искать нового папу или взрослеть».

Результат (через 3 месяца): Команда начала принимать решения.

Светлана: «Они стали спрашивать не «что делать», а «мы думаем так, как ты считаешь?»».

Участник: «Виктор нас инфантилизировал. Мы разучились думать. Сейчас сложнее, но чувствуем себя профессионалами».

6. Обсуждение и выводы.

Статья предложила интегративную психодинамическую модель для командного коучинга, соединяющую теорию Биона и Фукса. Новизна – адаптация психоаналитических концепций к бизнес-коучингу, практическая модель с конкретными инструментами.

Практическая значимость данной статьи – расширение инструментов коучей для работы с «трудными» ситуациями, углубление понимания динамики, профилактика бессознательных ловушек. Для организаций – более глубокие и устойчивые изменения.

Ограничения: теоретико-практический характер; небольшое количество кейсов; субъективность психодинамической интерпретации.

Основные выводы.

1. Психодинамический подход даёт глубокое понимание групповой динамики.

2. Бессознательные процессы значимо влияют на эффективность команды
3. Коуч нуждается в концептуальной рамке
4. Интеграция Биона и Фукса даёт баланс
5. Необходима специальная подготовка
6. Подход – не панацея, но важный инструмент.

Заключение.

Командный коучинг в России активно развивается, но практика остаётся преимущественно поверхностной. Психоаналитический подход к групповой динамике – живой и актуальный инструмент, который может значительно обогатить практику командных коучей.

Концепции Биона и Фукса дают концептуальную рамку для понимания бессознательного команды. Работа с проекциями, расщеплением, контрпереносом, контейнированием позволяет достигать глубинных, устойчивых изменений. Представленный кейс показал: когда коуч видит и работает с бессознательной динамикой, симптомы дисфункциональные проявления постепенно снижаются.

Будущее командного коучинга – в глубине, в способности работать не только с сознанием, но и с бессознательным команды.

Список литературы

1. Bion W.R. Experiences in Groups. London: Tavistock, 1961. 198 p.
2. Foulkes S.H. Therapeutic Group Analysis. London: George Allen & Unwin, 1964. 321 p.
3. Armstrong D. Organization in the Mind. London: Karnac, 2005. 256 p.
4. Hawkins P. Leadership Team Coaching. London: Kogan Page, 2011. 312 p.
5. Obholzer A. The Unconscious at Work / A. Obholzer, V.Z. Roberts. London: Routledge, 1994. 264 p.
6. Clutterbuck D. Coaching the Team at Work. London: Nicholas Brealey, 2007. 280 p.
7. Hirschhorn L. The Workplace Within. Cambridge: MIT Press, 1988. 234 p.

8. Антонова Н.В. Развитие evidence-based коучинга в России / Н.В. Антонова // Коучинг и наставничество: теория и практика. – 2024. – №1. – С. 97–104.
9. Шарипова И.Л. Большая пятёрка в коучинге / И.Л. Шарипова, К.А. Микулич // Коучинг и наставничество: теория и практика. – 2025. – №1. – С. 148–154.
10. Весманов С.В. Выявление дефицитов компетенций преподавателей в технологиях модерирования / С.В. Весманов, Д.С. Весманов // Коучинг и наставничество: теория и практика. – 2024. – №1. – С. 66–73.