

Нерсесян Ольга Павловна

магистр, бизнес-психолог, психодинамический

организационный консультант

Ассоциация психоаналитического коучинга

и бизнес-консультирования

г. Москва

DOI 10.31483/r-155107

**ОБОБЩЕННАЯ СТРУКТУРА МЕТОДА АНАЛИЗА
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РОЛИ В ФОРМАТЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО
КОУЧИНГА (КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ) В СИСТЕМНО-
ПСИХОДИНАМИЧЕСКОМ ПОДХОДЕ ДЛЯ РАБОТЫ С ЗАПРОСОМ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В РОЛИ**

***Аннотация:** статья является вкладом в развитие метода анализа организационной роли в системно-психодинамическом подходе, путем создания описания подробной обобщенной структуры процесса проведения этого метода в индивидуальном формате коучинга (консультирования) с точки зрения практической применимости, которого раньше не было в психодинамической литературе. Для этого был использован описанный опыт работы в данном методе более 10 авторов, являющихся ключевыми фигурами в его развитии. Данная обобщенная структура метода может облегчить психодинамическим специалистам понимание того, как конкретно применять на практике данный метод в индивидуальном формате при работе с запросом повышения эффективности в роли, а также какие важные аспекты стоит учитывать.*

***Ключевые слова:** системная психодинамика, системно-психодинамический подход, психодинамическое консультирование, организационная роль, ролевой анализ, анализ организационной роли, повышение эффективности роли.*

Введение.

В современных реалиях перед организациями становятся все более сложные задачи и вызовы, им приходится функционировать в условиях высокой не-

определенности, кризисы и организационные изменения становятся неотъемлемой частью деловой среды. Как следствие, у сотрудников организаций возрастает внутреннее напряжение и тревога, особенно у руководителей, что в свою очередь ведет к снижению эффективности их функционирования в своих ролях и снижению эффективности организации в целом. Так как тревога значительно подавляет поведенческие ресурсы индивида и сильно снижает вероятность как генерации эффективных решений, так и их успешной реализации (Lazar, 2011).

В таких условиях метод анализа организационной роли становится наиболее актуальным для работы по повышению эффективности обладателей ролей, так как позволяет системно исследовать их ролевые дилеммы, разработать более эффективные стратегии поведения и оптимизировать их функционирование в роли.

Системно-психодинамический взгляд на организационную роль.

Системно-психодинамический подход (системная психодинамика), представляет собой интеграцию психодинамических концепций, теории групповых отношений и системное мышление. В соответствии с этим подходом, организация рассматривается как сложная система, где взаимодействие между индивидом и системой формирует общую динамику. В отличие от психодинамического подхода, который исследует непосредственно внутренние конфликты индивида, влияющие на эффективность его работы, взаимоотношения в команде и организацию в целом, системная психодинамика фокусируется на том, как организационные процессы, факторы, структуры создают динамику, которая поддерживает или препятствует эффективности работы, как внешние относительно Я параметры (внешняя среда, роль, задача, полномочия, иерархия, конкуренция и т. д.) влияют на взаимоотношения людей в группе/организации, как структуры усугубляют проблемы, и то, как индивид как часть системы справляется с тревогой и что он выражает от лица системы. По сути, системная психодинамика построена на стыке организационных триггеров и внутренних конфликтов индивида, которые активизируются этими триггерами.

Организационная роль в системной психодинамике является связью между индивидом и системой. Если должность в организации – это часть формальной структуры, то организационная роль является более многогранным и обширным понятием, и подразумевает пространство, на которое влияет как организация (восприятие системой человека, занимающего роль, ожидания системы и ее представления о задачах, функциях, ресурсах и т. д.), так и сам индивид, занимающий эту роль (его личностные особенности, внутренняя мотивация, ценности и т. д.). В том числе на организационную роль оказывает влияние детский ролевой опыт индивида в социальных системах (как осознаваемый, так и подавляемый), который индивид бессознательно привносит в свою работу. Организационная роль вбирает в себя и формальные и неформальные рабочие особенности в компании (*Visholm, 2021*). Таким образом характер роли является интеграцией того, что индивид привносит в нее сам и того, что ожидает от него система, так называемой динамикой принятой роли и данной роли (*Krantz et al., 1997*).

Согласно Ларри Хиршхорну (*Hirschhorn, 1988*), принятие организационной роли сопровождается индивидуальными психическими реакциями – от удовлетворения до тревоги. И хотя любая роль потенциально тревожна и включает риски, интенсивность этой тревоги будет разной для разных людей, она будет определяться не только личностными особенностями человека, но и спецификой организационной роли, и тем, как другие воспринимают данную роль.

Проблемы с эффективностью работы индивида в организационной роли появляются тогда, когда тревога от функционирования в данной роли повышается и провоцирует психологический регресс, в результате которого человек прибегает к поведенческим паттернам и защитным механизмам, сформированным более ранним опытом (*Newton, 2013*). Чем сильнее тревога, тем больше человек выходит из своей роли и отходит от реальности в мир фантазий, что делает его отношения с окружающими искаженными (*Visholm, 2021*). При регрессе, возникающем из-за тревоги, ролевое поведение заменяется поведением из особенностей личности индивида и из особенностей его внутренних конфликтов. И это

поведение может сильно не соответствовать эффективным действиям, требуемым в данной роли (*Шаповалова, 2020*). Тревога значительно подавляет поведенческие ресурсы индивида и сильно снижает вероятность как генерации эффективных решений, так и их успешной реализации (*Lazar, 2011*).

Для успешной и эффективной работы организации важно то, как люди принимают свои организационные роли. В этом помогает метод Анализа организационных ролей (*Newton, 2013*).

Анализ организационной роли.

Анализ организационной роли (ролевой анализ, организационное ролевое консультирование) – это метод коучинга (консультирования) в системно-психодинамическом подходе для работы с обладателями ролей в организациях, позволяющий прояснить и поддержать эффективное исполнение своих ролей для выполнения основных задач компании. Задача ролевого анализа – увидеть, как организационная роль формируется системой и самим носителем роли (осознанно или бессознательно). Данный метод помогает совокупно исследовать ролевые дилеммы, чтобы разработать более эффективные стратегии поведения (*Mersky, 2006*). В том числе метод позволяет учитывать скрытую семейную динамику детского опыта индивида, функционирующего в роли. Это в свою очередь дает возможность увидеть, насколько его более ранний опыт оказывает влияние на его текущие действия, а также помогает осознать повторяемые старые сценарии из прошлого и увидеть возможность выбора между продолжением привычных схем и использованием новых подходов (*Visholm, 2021*). Метод помогает повысить эффективность человека в роли, что в итоге повышает эффективность организации (*Stapley, 2006*).

Основы метода ролевого анализа зародились в конце 1950-х – начале 1960-х годов в рамках Тавистокских конференций по групповым отношениям (*Newton, 2013*). Далее метод применяли как в групповом, так и в индивидуальном форматах. На протяжении многих лет формирование методологических основ ролевого анализа происходило разрозненно, разные специалисты создавали собственные подходы параллельно друг другу.

Одной из фигур, внесших ключевой вклад в развитие метода и участвовавших в его зарождении в рамках конференций по групповым отношениям, был Ирвинг Борвик (*Newton et. al.*, 2006). Он обозначил концепцию анализа организационной роли в виде треугольника: *Система – Роль – Личность* (каждый человек играет определенную роль в системе), и предложил новый взгляд на организацию – исследовать людей в их ролях, а не характер людей. Следовательно, менять нужно не человека или систему, а саму роль (*Lawrence*, 2006).

Также большой вклад в развитие метода сделали Брюс Рид и Джон Базалгетт (*Reed et. al.*, 2006), развивавшие Анализ Организационной Роли в Институте поведенческих исследований Грабба в Лондоне (The Grubb Institute of Behavioural Studies).

Особенно актуальным инструментом в консультировании Анализ организационной роли становится в условиях возрастающего внутреннего и внешнего давления на обладателя роли. Как правило это сопряжено с карьерными переходами, организационными изменениями, кризисными периодами и конфликтными ситуациями. Данный инструмент также представляет особую ценность для руководителей, поскольку способствует повышению эффективности управленческой деятельности (*Krantz et. al.*, 1997; *Newton et. al.*, 2006).

Обобщенная структура процесса проведения анализа организационной роли в формате индивидуального коучинга (консультирования)

На этапе изучения важных прикладных аспектов метода анализа организационной роли автором статьи было проведено глубокое исследование теоретических основ и концепций данного метода и было обнаружено, что в литературе нет единого детального описания структуры процесса проведения данного метода в формате индивидуального коучинга (консультирования). Так как изначально у данного метода не было единой модели, он развивался параллельно сразу несколькими авторами, вариации проведения ролевого анализа разных авторов различаются по конфигурациям, в том числе каждый автор отмечает свои важные нюансы. При этом, конечно, такая подробная обобщенная структура была бы полезна с точки зрения практического применения метода для коучей

(консультантов), желающих использовать ролевой анализ в своей практике. Она могла бы облегчить им понимание того, как конкретно проводить анализ организационной роли в индивидуальном формате и какие важные аспекты стоит учитывать.

Поэтому автором статьи была предпринята попытка обобщения и систематизации имеющейся информации о процессе проведения анализа организационной роли в индивидуальном формате сессий (один на один с клиентом), а также ее описание с точки зрения практической применимости. Для этого использован описанный опыт работы в данном методе следующих авторов, являющихся ключевыми фигурами в его развитии: Джеймс Кранц и Марк Мальтс (*Krantz et. al.*, 1997), Робер Френч и Питер Симпсон (*Simpson et. al.*, 1998), Ирвинг Борвик (*Borwick*, 2006), Брюс Рид и Джон Базалгетт (*Reed et. al.*, 2006), Буркард Зиверс и Ульрих Боймер (*Sievers et. al.*, 2006), Роуз Мерски (*Mersky*, 2006), Джон Ньютон (*Newton et. al.*, 2006; *Newton*, 2013), Сьюзан Лонг (*Long et. al.*, 2006; *Long*, 2013), Лайонел Стэпли (*Stapley*, 2006). И хотя Борвик основным форматом проведения ролевого анализа считал групповую работу, он признавал, что данный метод можно модифицировать под индивидуальный формат работы. Так же Зиверс и Боймер в своей статье описали больше групповой процесс метода, но они тоже отметили, что анализ организационной роли можно рассматривать как концепцию для индивидуального консультирования.

Как правило, индивидуальный коучинг (консультирование) по ролевому анализу состоит из нескольких ограниченных по длительности сессий (у большинства изученных авторов длительность сессий 1–2 часа), проводимых через регулярные промежутки времени (в среднем 1–2 недели, иногда даже месяц (*Simpson et. al.*, 1998)). Промежутки важны, чтобы клиент мог пробовать внедрять новые идеи в свою реальную работу. Количество сессий может быть разным, в зависимости от необходимости, как всего одна или две сессии (*Sievers et. al.*, 2006), так и большое количество сессии в течение длительного времени, от одного до двух лет и более (*Stapley*, 2006; *Mersky*, 2006).

Сессии лучше проводиться не на территории клиента, чтобы на работу не накладывалось личное впечатление коуча (консультанта) об организации (*Reed et al.*, 2006).

Возможен вариант, что консультанта нанимает организация, однако он при этом работает на своего непосредственного клиента, а не выполняет какие-то требования компании. В данном случае их задача – работать с индивидуальными лицами, предоставляя им обратную связь, а не отчитываться перед компанией (*Krantz et. al.*, 1997).

В рамках сессий проводится совместный с клиентом анализ его опыта в организационной роли. Это основная задача ролевого коучинга.

Клиентам ролевого анализа важны практические результаты (а не терапевтические), поэтому сессии проводятся не для обсуждения теорий, а для исследования реальности, чтобы клиент мог найти наиболее эффективный способ быть в роли и выполнять задачи организации для улучшения ситуации (*Reed et al.*, 2006; *Newton*, 2013). При этом в методе ролевого анализа важен принцип открытости (человек должен сам найти ответ), поэтому задача помочь клиенту самому обнаружить невидимую суть системы, а не рассказывать о ней и не давать советы (*Borwick*, 2006). Так как метод построен на принципе сотрудничества, консультант и клиент работают вместе над исследованием роли и системы в качестве соавторов. Консультант не выступает здесь в экспертной позиции и не советует клиенту как себя вести в своей рабочей роли и что ему делать. Идея сотрудничества только повышает значимость профессионализма консультанта (*Long et. al.*, 2006).

Сессии добровольные и конфиденциальные, их задача предоставить клиенту безопасное пространство для размышлений. Консультант и клиент заранее обсуждают содержание работы, чтобы проговорить ожидания и желаемые результаты (*Krantz et. al.*, 1997).

Консультант следит за сеттингом, чтобы сохранить фокус на основной задаче ролевого анализа и оставаться в роли консультанта. А клиенту нужно активно участвовать в обсуждении своего рабочего опыта в роли, чтобы данная

работа была эффективной. Эта *рамка* держит границы фокуса работы и отличает ролевое консультирование от личной терапии. Однако на практике это дискуссионный вопрос, какие личные аспекты клиента стоит обсуждать, потому что они могут быть полезны для выполнения задачи ролевого анализа, а какие следует оставить в частной сфере, не уходя в их обсуждение. Если же консультант также является терапевтом или психоаналитиком, то эта граница может требовать более внимательных обсуждений (*Newton, 2013*).

В центре внимания держится описание клиентом его взаимодействие с компанией, основанное на его ежедневном опыте работы и том, как он воспринимает этот опыт. Особое внимание направлено на действия и решения клиента, а также на его интерпретации поведения других по отношению к нему и тому, как это помогает раскрыть сознательные и бессознательные системы, существующие в его голове (*Reed et al., 2006*). При этом метод предполагает открытую повестку сессии, начиная с вопросов, ситуаций и дилемм, которые в текущий момент являются для клиента более значимыми. Любая информация, предоставленная клиентом (даже что-то личное или какие-то смешные истории) рассматривается как системно важный материал для работы (*Krantz et al., 1997*). Так же психоаналитически подготовленному консультанту важно обращать внимание на собственные чувства и образы, возникающие в процессе работы (подобно переносу и контрпереносу в аналитической сессии), так как ролевой анализ позволяет почувствовать бессознательную динамику (*Reed et al., 2006; Newton, 2013*).

Важный аспект анализа организационной роли заключается в выдвижении рабочих гипотез, вместо высказывания мнений. Потому что гипотезы, в отличие от мнений, не вызывают у клиента защитную реакцию, так как не создают столкновения с позицией, которую нужно защищать или оспаривать. Рабочая гипотеза выдвигает предположение о системе, помогая исполнителю роли исследовать и понять свою систему, не представляя при этом угрозу для него лично. Концепция гипотезы позволяет исследовать и внедрять идеи без возникновения конфликта, гнева и сопротивления. Она помогает консультанту и клиенту

быть на одной стороне, а не противопоставляет их друг другу. Когда консультант формулирует свои вопросы и комментарии в контексте рабочей гипотезы, это позволяет ему работать в позиции сотрудничества с клиентом. Также нельзя претендовать на *истину* и точность гипотезы, рабочие гипотезы должны постоянно проверяться, обсуждаться, дорабатываться, отбрасываться и создаваться новые. Все время пересматривая рабочие гипотезы, можно подойти ближе к истине. И даже когда появляется гипотеза, кажущаяся очень точной, находятся и другие гипотезы, оказывающиеся еще более точными. Рабочие гипотезы клиент может использовать для проверки реальности как во время сессий, так и уже в рамках своей реальной работы (*Borwick, 2006; Reed et al., 2006; Long et al., 2006*).

Также важный элемент метода – контекст. Таким образом фокус ролевого анализа направлен на систему, в которой находится исследуемая организационная роль. Когда начинается исследование системы (образа организации в уме клиента), то возникают следующие вопросы: как воспринимается система со стороны этой роли; каковы ожидания системы от роли; что система привносит в эту роль с помощью своей своей структуры и динамики; когда изучается опыт носителя роли, то появляются такие вопросы: какие чувства и мысли вызывает эта роль? Какие навыки и способности приносит индивид в роль из своего образования, характера, опыта? Как они влияют на формирование его роли? (*Long et al., 2006*).

Начинается работа обычно с того, что консультант предлагает клиенту рассказать о своей организационной роли (Что она собой представляет? Что в себя включает? Как помогает выполнению основной задачи организации? и т. д.) и описать какую-то текущую ситуацию, отражающую возникающие у клиента трудности и проблемы в этой роли. Обсуждение с клиентом его текущих рабочих ситуаций, позволяет ему начать выражать свои мысли и чувства по отношению к происходящему, говорить о своих целях, ожиданиях, надеждах, разочарованиях и т. д. И это начинает формировать рабочий контекст клиента (*Newton, 2013; Reed et al., 2006*).

Однако дальнейшей целью анализа является не решение озвученной клиентом проблемы, а понимание того, в чем на самом деле заключается проблема. К сожалению, руководители часто решают не те проблемы, которые действительно нужно решать, а те, которые они знают, как решить. То, что клиент озвучивает вначале, чаще всего является не реальной проблемой, а симптомом. Задача ролевого анализа отличить симптом от проблемы, выйти за рамки симптома и найти настоящую проблему. Для это важно исследовать то, как клиент выполняет свою роль в системе (*Borwick, 2006*).

Борвик выделил (*Borwick, 2006, с. 13*) 5 смысловых уровней для изучения поведения и взгляда на реальность (*Эффект Пиранделло*):

Первый эффект Пиранделло – симптом (обозначается вопрос или проблема с точки зрения клиента). Клиент здесь также может описать организационную схему, включающую менеджеров, которых клиент считает частью проблемы.

Второй эффект Пиранделло – корень / корневой смысл (соединяет симптомы или объекты). Корневая проблема не сразу заметна, она раскрывается постепенно при исследовании поведения в роли, и тогда начинает связывать воедино части системы.

Третий эффект Пиранделло – область / область смыслов (объединяет несколько корней). Выделяет паттерн, который объединяет одну часть поведения с другой (через исследование вопроса: В чем заключается описанная роль в данной ситуации?).

Четвертый эффект Пиранделло – макросистема (объединяет ряд смысловых областей).

Пятый эффект Пиранделло – унисистема (соединение всех макросистем).

Исходя из этих уровней, Борвик обозначает задачей метода раскрыть корневой смысл и область смыслов, исследуя первые три уровня: симптом, корень и область. Иногда возможно выделить макросистему.

Рид и Базалгетт выделяют три этапа исследования: поиск роли, создание роли и принятие своей роли.

На этапе поиска роли клиент описывает рабочий контекст (свою роль, текущую проблемную рабочую ситуацию, свои мысли и чувства по отношению к этому и т. д.). Консультанту может потребоваться исследовать опыт клиента более подробно, чтобы клиент начал видеть *целое* в своей работе – связанное и имеющее смысл, а не просто набор разрозненных частей. Данный процесс помогает клиенту осознать, что структура его организации или бизнеса существует не как внешняя сущность, а как внутренний образ в его сознании (субъективная мысленная конструкция). Учитывая опыта клиента, консультант выдвигает рабочие гипотезы, которые клиент может применить для проверки реальности как во время сессии, так и на своем рабочем месте. На этом этапе у клиента появляется возможность оценить то, чем является организация в действительности и определить каковы ее задачи. Этот этап также дает клиенту понимание ценности ролевого анализа и понимание идеи систем. Особенно это важно для руководителей, которые начинают понимать, что анализ организационной роли направлен помочь им начать работать *в роли*, то есть найти позицию, с которой могут легально действовать в интересах системы, учитывая все сложности, с которыми они сталкиваются. Задача консультанта помочь клиенту более четко описывать систему, формулировать реальные результаты, необходимые для жизнеспособности и развития системы, а также помочь клиенту определить свое место на границе системы по отношению к другим руководителям и рабочим процессам. Это включает в себя распределение ресурсов и готовность принять риск действий. Этап поиска роли помогает определить, что в мысленном образе организации клиента есть место для роли, в которую он начинает верить и которая соответствует его потребностям и ожиданиям.

Создание и принятие роли происходит, когда человек определяет образ и цель системы, соотносит свои желания с этой целью, принимает за нее ответственность как член системы и выбирает действия, способствующие достижению этой цели. Для выполнения роли нужно принять на себя эту роль. Принятие на себя роли предполагает способность человека определить или почувствовать внутренний принцип, позволяющий регулировать свое поведение для

выполнения основной задачи организационной системы, где находится эта роль. После принятия роли человек может осознать, что цель системы требует изменений, и что в своей роли он обладает полномочиями инициировать такие изменения.

В методе анализ организационной роли можно также использовать различные рисуночные методы (обычно это делают на первой или второй сессии). Например, можно использовать рисунок рабочей роли, биографию роли или историю роли (*Newton et. al, 2006; Long, 2013*).

Заключение.

Созданная автором и описанная в данной статье обобщенная структура метода анализа организационной роли в формате индивидуального коучинга (консультирования) в системно-психодинамическом подходе, которой ранее не было в психодинамической литературе, является полезной с точки зрения практической применимости для коучей (консультантов), желающих использовать метод ролевого анализа в своей практике.

Данная обобщенная структура метода может облегчить психодинамическим специалистам понимание того, как конкретно применять на практике данный метод в индивидуальном формате при работе с запросом повышения эффективности в роли, а также какие важные аспекты стоит учитывать.

Список литературы

1. Шаповалова Е.В. Психодинамический подход к организационному развитию / Е.В. Шаповалова // Журнал клинического и прикладного психоанализа. – 2020. – Т. 1. №1. – С. 126–146.
2. Borwick I. Organizational Role Analysis: Managing Change in Business Settings // Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). London: Karnac, 2006. Pp. 3–28.
3. Hirschhorn L. The workplace within: Psychodynamics of organizational life. Cambridge: MIT Press, 1988. 265 p.

4. Krantz J., Maltz M. A framework for consulting to organizational role. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1997. Vol. 49. No 2. Pp. 137–151.
5. Lawrence W.G. Organizational Role Analysis: the birth and growth of ideas. *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach* / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). Karnac, 2006. Pp. 29–42.
6. Lazar R. Who's Afraid of the Organisation'?: «Angst» in Organisational Life and What (If Anything) To Do About It // *Organisational & Social Dynamics*. – 2011. Vol. 11. No. 2. Pp. 196–218.
7. Long S., Newton J., Chapman J. Role dialogue: Organizational Role Analysis with pairs from the same organization. *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach* / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). Karnac, 2006. Pp. 95–112.
8. Long S. (Ed.). *Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems* (1st ed.). Karnac, 2013. 352 p.
9. Mersky R. R. Organizational Role Analysis by telephone: the client I met only once. *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach* / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). Karnac, 2006. Pp. 113–125.
10. Newton J., Long S., Sievers B. (Eds.). *Coaching in depth: The Organizational Role Analysis approach*. Karnac, 2006.
11. Newton J. Organisational role analysis. *Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems* (1st ed.) / S. Long (Ed.). Karnac, 2013. Pp. 205–226.
12. Reed B., Bazalgette J. Organizational Role Analysis at the Grubb Institute of Behavioural Studies: origins and development. *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach* / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). Karnac, 2006. Pp. 43–62.

13. Sievers B., Beumer U. Organizational Role Analysis and consultation: the organization as inner object. Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach / J. Newton, S. Long, B. Sievers (Eds.). Karnac, 2006. Pp. 65–81.

14. Simpson P., French R. Managing Oneself in Role: A Working Tool for the Management of Change. Public Money & Management. 1998. Vol. 18. No. 2. Pp. 45–50.

15. Stapley L. Role consultancy: an application in the field of sports psychology. Executive Coaching: Systems-Psychodynamic Perspective / H. Brunning (Ed.). – Karnac, 2006. Pp. 201–216.

16. Visholm S. Family Psychodynamics in Organizational Contexts: The Hidden Forces that Shape the Workplace. Routledge, 2021.