

ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

ПСИХОАНАЛИЗ ЛИДЕРСТВА

Психодинамические аспекты взаимодействия лидера и команды в контексте Agile-трансформации

*А. А. Ирниденко
Е. В. Шаповалова*

Ирниденко Антонина Алексеевна – магистр психологии (НИУ ВШЭ, Москва), HR-профессионал с опытом работы более 15 лет в международных компаниях, эксперт в работе с лидерами и высокопотенциальными сотрудниками организации, сертифицированный скрам-мастер (Scrum Alliance, USA) с экспертизой в организационных проектах Agile-трансформации, член Международного общества нейропсихоанализа (NPSA).

Шаповалова Екатерина Викторовна – магистр менеджмента (LUBS, Лидс, Великобритания), магистр психологии (НИУ ВШЭ, Москва), психодинамический коуч и бизнес-консультант, управляющий партнер консалтинговой компании Subcon Business Solutions, старший преподаватель магистерской программы «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ ВШЭ, член Международного общества психоаналитического исследования организаций (ISPSO), член совета и сертифицированный профессиональный бизнес-коуч Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (АПКБК).

В статье рассматриваются психодинамические аспекты взаимодействия лидера и команды в контексте Agile-культуры. Культурный код Agile несет в себе серьезное изменение привычных бессознательных динамик во взаимодействии лидера и команды, влияющих на функционирование организации на различных уровнях. Изменения ролей и формата сотрудничества означают иную природу психодинамического взаимодействия, несущую как возможности, так и риски для организации. Результаты описываемого исследования могут использоваться компаниями и лидерами для более глубокого понимания динамик, лежащих в основе культурного кода Agile.

Ключевые слова: психоанализ организаций, Agile, лидер и последователи, лидерство, власть.

Организации находятся в постоянном поиске форматов культуры для достижения максимальных результатов бизнеса. Одним из источников конкурентного преимущества на современном рынке являются инновации, скорость принятия решений, гибкость организаций, адаптивность при сохранении устойчивости. Все это объясняет повышенный интерес к Agile-культуре, обещающей вышеперечисленные преимущества.

Культура Agile представляет собой современный сложный феномен в области организации бизнеса. Основные принципы Agile заключаются в том, что сотрудники компании, клиенты, партнеры ценятся больше, чем структуры и процессы, что результат в виде продукта означает успех, а сопровождающие документы не являются приоритетом, что выстраивание партнерских отношений с клиентами первично, а соблюдение формальностей этого партнерства важно, но не стоит на первом месте, что гибкость на пути изменений даст участникам процесса больше пользы, нежели жесткое планирование.

В концепции Agile-культура позволяет максимизировать потенциал сотрудников, раскрыть их креативные способности, усилить индивидуальное и командное лидерство, создавать инновации – максимально быстро выводить необходимые клиентам продукты и услуги на рынок и добиваться высоких коммерческих результатов. На смену традиционному стилю лидерства, зачастую директивному в России, приходит новый стиль, в котором лидер играет роль фасилитатора и коуча для самоорганизующихся автономных команд, полностью отвечающих за результат, действующих самостоятельно и креативно. Организационная модель становится плоской – количество лидеров и уровней подчиненности уменьшается. Появляются новые роли – agile-коуч, scrum-мастер, поддерживающие принципы, ценности и техническую, процессную сторону новой культуры в организации. Постоянная адаптация, самоорганизация, умение эффективно действовать в неопределенности – основные черты новых команд. Несомненно, такие изменения ролей и формата сотрудничества означают иную природу психодинамического взаимодействия, несущую как возможности, так и риски для бизнеса.

Природа лидерства в Agile-культуре

Рассмотрим подробнее проблематику взаимодействия лидера и команды в контексте эволюции организационной культуры. Как отмечают многие исследователи, понятия обмена знаниями, командности, наделения полномочиями, приверженности появились в эпоху перехода организаций от фордистской к постфордистской эпохе. Этот переход знаменовал изменения в аппарате власти. Концепция лидерства предполагает взаимодействие в диаде «лидер – последователи». Однако в ходе эволюции организационной культуры в этом взаимодействии появляются новые аспекты.

Концепция Agile-культуры предполагает гибридную или полную конструкцию власти «равных», в которой лидеров на формальных ролях становится меньше, чем это обычно принято в организационных структурах, структура становится плоской, а ведущую роль играют автономные

команды. Согласно видению Зигмунда Фрейда (Фрейд, 2019), группы без лидеров обладают кратковременным характером, недолговечной структурой или ведомы невидимым, символическим лидером. Формат функционирования организаций, переходящих на Agile-культуру, акцентирует особое внимание на работе с эмоциональными аспектами индивидуумов и команд. Инструмент рефлексии является одним из важнейших в Agile-организации и включает, помимо регулярных операционных аспектов, работу над эмоциональной составляющей взаимодействия команд, индивидуумов, лидеров, придавая культурной конструкции аспект материнского принятия, заботы и чуткости по отношению к эмоциональному контуру работы.

В работах Уилфреда Биона лидер обладает материнскими качествами заботы и эмоциональной чувствительности в отличие от фрейдовской концепции лидера с фигурой жесткого отца. Согласно концепции проективной идентификации М. Кляйн (Klein, 1975), ребенок проецирует на мать те чувства, с которыми не может справиться сам, мать интроецирует эти чувства, контейнирует их и возвращает ребенку в нетоксичной и управляемой форме. Проецирование отщепленных чувств последователями на лидеров – процесс, неотрывный от реалий существования организации. Во взаимоотношениях с лидером мы ищем возможность воспроизвести свои первичные отношения с родительскими фигурами. Из нашего детства, наших отношений с родителями мы имеем некий образец власти (Yiannis, 1999). Последующее контейнирование проецируемых чувств – одна из ключевых функций лидера в организации. При этом Agile-культура предполагает значительное снижение числа формальных лидеров в организации, одновременно предлагая другие возможности контейнирования в виде agile-коучей и scrum-мастеров, которые, однако, не вступают в такое тесное взаимодействие с командой, как лидер. Возможность обеспечения сохранности группы с помощью власти может обеспечивать и организация как таковая, или «учреждение», на языке Биона.

Достаточно хороший лидер Дональда Вудса Винникотта (Winnicott, 2017), нацеленный контейнировать, рефлексировать и адресовать тревоги последователей, представляет собой модель лидерства, актуальную как для гибких, так и для традиционных организаций. Однако в Agile-культуре такой тип лидерства становится одним из ведущих и поддерживается не только лидерами в формальных ролях, но и специально внедренными элементами структуры – ролями agile-коучей, инструментами ретроспективы и рефлексии. В свете анализа роли лидера необходимо привести мнение Манфреда Кетс де Вриса (Kets de Vries, 1991), который описывает успешного лидера как харизматичного архитектора, способного увлечь за собой и устранять препятствия на пути движения к цели.

Учитывая, что в Agile-организации снижается число формальных лидеров, важно вспомнить о мнении Жака Лакана (Lacan, 1992), который говорит о том, что устранение традиционного руководства создает вакуум. В случае полномасштабного внедрения Agile эта ситуация управляется по схеме, озвученной выше (коучи, Agile-инструменты). В противном

случае динамика команд будет ознаменована переходом в пассивное состояние, продиктованное включением защитных механизмов.

Говоря о диаде лидера и последователя, Ларри Хиршхорн (*Hirschhorn*, 1990) подчеркивает важность взаимонаправленных изменений: лидер становится уязвимым, но не прекращает поддержку последователей, не закрывается от них в своей уязвимости. Последователи же проявляют уважение к авторитету лидера и в то же время готовы рационально и критически осмыслять идеи, продуцируемые лидером. Agile-культура предполагает максимально прозрачную и открытую коммуникацию в командах, что может вызывать сложности у участников, особенно на этапе трансформации.

Важно отметить, что Отто Кернберг (Кернберг, 2018) говорит об агрессии как неотъемлемой части организационных процессов. В случае с Agile существует идея позитивной культурной модели, и она может быть обманчивой, иллюзорной и влекущей за собой риски, основанные на недостаточно глубокой оценке психологических динамик и эмоционального контура организации. Вопрос заключается в том, как организация в контексте Agile распорядится агрессией, как и кем эта агрессия будет контейнирована на уровне команд.

Говоря о базовых изменениях аспектов взаимодействия лидера и команды в Agile-культуре, важно рассмотреть их в свете ключевых психоаналитических концепций в этой области.

Лидер в бессознательном группы

Исходя из существующей в бессознательном последователей модели взаимоотношений с лидером, лидеры могут вызывать значительную лояльность и преданность, представляя родительскую позицию в бессознательном своих последователей, а если лидер в своих действиях, эмоциях не сможет соответствовать высоким ожиданиям, последователи могут разочароваться в нем, выместить возмущение. Тема сыновнего восстания против деспотичного отца, его убийство, ассоциированные с этим убийством вина и страх исследованы Фрейдом в «Тотеме и табу» (Фрейд, 2020). Чувства последователей относительно лидера всегда амбивалентны, последователи могут любить своего лидера, нуждаться в его защите и поддержке и в то же время завидовать лидеру. Согласно работам Фрейда (Фрейд, 2020), группы без лидеров обладают кратковременным характером, недолговечной структурой или ведомы неким символическим лидером. Лидер занимает определенную позицию в бессознательном группы, каждого члена этой группы, удерживая, таким образом, группу вместе. Предположение Фрейда (Фрейд, 1990) относительно базиса группы, связи группы и лидера, заключается также в том, что каждый член группы – и вся группа в совокупности – связаны с лидером на основе своего эмоционального опыта через идентификацию. Кроме того, этому процессу присуща характеристика идеализации лидера со стороны группы. Такая индивидуальная связь, такой процесс в итоге приводит к тому, что через идентификацию с лидером участник группы идентифицирует

себя со всеми остальными участниками. Этот базис позволяет группе сложиться – на основе разделяемого членами группы бессознательного опыта, проживаемого ими одновременно. В обмен на стабильное существование в группе, на любовь, реализацию стремления к принадлежности и потенциальную силу группы участник группы готов пожертвовать своим сексуальным удовлетворением, а также утратить свою индивидуальность. Защита, поддержка и порядок рассматриваются индивидом как менее ценные по сравнению с отношениями с лидером. Ради этого член группы готов пожертвовать своей независимостью.

Лидер как проводник трансформации

Как отмечалось выше, в концепции проективной идентификации Мелани Кляйн (*Klein, 1975*) ребенок проецирует на мать чувства, с которыми не может справиться, а мать интроецирует их, контейнирует и возвращает в управляемой форме. Бион (Бион, 2009) позже развил эту концепцию применительно к группам. Уилфред Бион (*Bion, 1961*) рассматривает лидера как «мистического гения», проводника трансформации, который способен видеть иное, нежели остальные члены группы, взаимодействовать с альтернативной частью реальности. Такое видение может позволить лидеру провести новую энергию в группу, иначе представить реальность, давая группе доступ к иным горизонтам. Лидер способен бросить вызов ригидности структуры, закрепленным, традиционным ролям, придать стимул к изменениям, помогая группе избежать стагнации и потери контакта с реальностью. Он говорит, что мы – это групповые животные, которые борются со своим стремлением быть группой. У. Бион (*Bion, 1961*) развил идею, согласно которой группы характеризуются не только интенсивностью эмоциональных связей, но способностью, тенденцией регрессировать в состояние детской зависимости. Такое состояние может быть смягчено организацией. Решение общей задачи позволяет преломить подобную ситуацию, оспаривая тем самым идею того, что регрессивные тенденции в группах являются результатом крайней тревожности, которая заставляет группу терять концентрацию на задаче и приводить к функционированию в режиме «базового допущения». При наблюдении за группами возникает ощущение, что их участники словно стремятся исполнить самосбывающееся пророчество – допущение друг относительно друга, а также задачи и лидера. Такие допущения продуцируются коллективными фантазиями, искажающими чувство реальности.

Были определены три основных вида допущений: 1) зависимость – члены группы действуют таким образом, как если бы их лидер обладал уникальными личностными качествами и был готов их спасти, а они при этом не должны были бы прикладывать никаких усилий. В таком состоянии группы часто разочаровываются в своих лидерах, неспособных соответствовать их высоким ожиданиям; 2) борьба или бегство – группы действуют так, как если бы им угрожала серьезная опасность, с которой они должны сразиться или убежать; эта опасность может прийти изнутри или

снаружи и зачастую скрывает реальную опасность; 3) образование пар – группа чувствует надежду, представляя, как два члена группы соединяются для рождения идеи или мессии, которые решат проблемы группы. Фокус группы сдвигается со сложных вопросов настоящего на воображаемое будущее, в котором все проблемы решены.

Контейнирующая функция лидера

Важным вкладом стала возможность рассмотреть регрессии и дисфункции группы в качестве следствия ошибок лидерства. Если лидер не готов контейнировать токсичные эмоции группы, возникает одна из самых серьезных «ошибок», ведущая к нарушению функциональности группы и развитию адаптивных механизмов. В работах исследователя лидер обладает материнскими качествами заботы и эмоциональной чувствительности, в отличие от фрейдовской концепции лидера с фигурой жесткого отца. Контейнирование тревожности рассматривается как важная функция лидера (*Obholzer, 1996*).

Достаточно хороший лидер

Через свое видение достаточно хорошей матери Дональд Вудс Винникотт (*Winnicott, 1965*) заложил основу для такого понятия, как «достаточно хороший лидер», которое контрастирует с пониманием жесткого или мягкого лидера. Достаточно хорошее лидерство подразумевает открытость, учет различных мнений, прозрачность, взаимное доверие и уважение как ценности. Достаточно хороший лидер, так же как достаточно хорошая мать, не пытается быть обсессивно и компульсивно совершенным. Скорее такой лидер старается контейнировать, рефлексировать, отвечать на тревожность последователей в работе над организационными задачами. Достаточно хорошее лидерство не предполагает отказа от ключевых организационных функций и процессов, но отличается тем, как именно выполняется роль и какая бессознательная динамика лежит в основе этого процесса. Лидер создает достаточно безопасное рабочее пространство, где возможна игра, творчество, иными словами – пространство, основанное на холдинге, материнской заботе и поддержке. Благодаря такому подходу каждый в команде чувствует, что к нему относятся как к ценному сотруднику, а не как к тому, кто используется и эксплуатируется. Подобное пространство делает возможным вовлечение сотрудников в *reverie* – восприятие бессознательного опыта. Именно такое пространство высвобождает воображение и свободные ассоциации сотрудников и лидеров, и это является условием возникновения креативности. В итоге достаточно хороший лидер подпитывает высокоэффективное функционирование организации и постоянные инновации.

Закон Отца

«Организация без руководства», согласно теории Жака Лакана (*Lacan, 1992*), функционирует как «objet petit a», который временно заполняет пустоту и скорее является симптомом отсутствия, нежели замещением утраченного объекта. Отсутствие – это причина желания, и симптом «отсутствия руководства» указывает на потребность в лидерстве. Устранение традиционного руководства создает брешь.

Лаканианский Отец является менее доминирующим в сравнении с фрейдовским, но тем не менее ему удастся внести принципы Закона, «Закон Отца». «Закон Отца» – это закон языка. С точки зрения Лакана, нет бессознательного без языка, и если этот закон не соблюдается, то субъект может страдать от психоза. «Закон Отца» относится к внутренней психической организации как символ и метафора (*Lacan, 1992*). Фрейдовский Отец (Фрейд, 2020) зачастую рассматривается как всемогущая, кастрирующая, авторитарная, контролирующая и ужасающая фигура. Концепция объектных отношений заменила плохого отца на хорошую мать. Жак Лакан предлагает нам новую интерпретацию Отца в своих работах (*Lacan, 1992*). Отец занимает центральное место, восстанавливая в правах фаллос как объект желания Матери, вместо того чтобы быть кастрирующим и ужасающим фрейдовским Отцом. Лаканианский Отец предпочитает ее как объект желания и проявляется как более любящий и позволяющий. Он как бы говорит ребенку: «Нет, ты не можешь спать с твоей матерью». И говорит матери: «Нет, ребенок не является фаллосом. Он у меня» (*Benvenuto et al., 1986*).

В привязке к тематике нашего исследования важно отметить, что, согласно концепции Лакана (*Lacan, 1992*), отцовская функция сепарирована от факта его фактического присутствия или отсутствия. Принятие формальной власти в патерналистской манере ведет к ригидной иерархии, авторитаризму и бюрократии. Репрессивная идеология устраняет «имя отца» и может привести только к «репрессии», с неизбежным возвратом репрессированного в различных формах, включая сопротивление и контрреволюцию. Вопрос состоит в том, каким образом интегрировать отцовскую метафору символически, физически и культурально в материнское, привнеся новую парадигму в современные организации и общество.

Качества лидера

В своих работах Антон Обхользер (*Obholzer, 1996*) исследует, каким образом эмоции и ранний опыт формируют те роли, которые мы выполняем на работе. Организации контейнируют проецируемые на них социальные чувства и возвращают их сотрудникам в нетоксичной и управляемой форме, как мать ребенку. Лидеру необходима способность признавать, что многие другие, возможно, в чем-то лучше его, и создавать необходимые условия для развития таких качеств. Эффективный лидер, таким образом, демонстрирует свои качества, вдохновляя других превосходить его в креативном ключе, сохраняя способность управлять организацией

и выстраивать питательную среду. Способность лидера выдерживать организационный перенос, относящийся к занимаемой роли, не быть поглощенным им – еще одна важная способность. Лидеру нужно осознавать направленные на него проекции сотрудников, это важно для управления институциональными рисками. Власть лидера не эксклюзивна, и, реализуя власть, полученную в лидерской роли, лидер не должен приуменьшать власть остальных.

Взаимозависимость лидера и последователей

В своих исследованиях Ларри Хиршхорн (*Hirschhorn*, 1990) говорит о том, что в новом типе организаций одной из задач лидеров является необходимость контакта с последователями с целью получения от них инсайтов о том, каковы задачи лидера в их видении. Это означает, что лидерам необходимо решиться на собственную уязвимость, открыться – но сохранить при этом качество поддержки, которую они дают последователям, продолжить встречное движение, несмотря на ощущение тревоги и угрозы. Последователи же, в свою очередь, должны научиться управлять своими лидерами, критично рассматривать их решения – но сохранять уважение к их авторитету. Наиболее насущная потребность для лидеров и последователей при любом формате путей их взаимодействия в организациях постиндустриального типа – понять свою зависимость от членов группы. Давление новых технологических высот, скорости изменений, сложности и последствий принятых решений требуют максимизировать реализацию потенциала сотрудников организаций, что возможно только при условии вовлечения и сотрудничества.

Фантазия о лидере

Рассматривая концепцию лидерства, Отто Кернберг (Кернберг, 2018) говорит о том, что формирование массовой психологии предшествует формированию идентификации с лидером, что в фантазиях членов групп уже присутствует лидерство, более близкое к примитивному материнскому лидерству, чем к лидерству отца. В целом даже эта структура позволяет сохранять идентичность группы и защищать саму группу от угроз. Организация, в видении Кернберга (Кернберг, 2018), пропитана агрессивными побуждениями. Управление организацией не зависит от личности лидера, но зависит от баланса между организационными задачами и административной структурой. Творческий подход к работе позволяет сублимировать агрессию, но лидер постоянно приглашается группой к регрессии и внезапным, импульсивным, агрессивным действиям. Кернберг (Кернберг, 2018) атрибутирует лидеру, способному выдерживать такие импульсы последователей, целый ряд качеств, таких как сильный интеллект, честность, теплота без манипулятивности, осмотрительность, но не наивность, здоровый баланс нарциссизма и паранойи.

Предательство лидера

Погружаясь в проблематику феномена сотрудничества, Джеймс Кранц (*Krantz, 1996*) говорит о том, что для сотрудничества необходимо, чтобы все стороны признали необходимость в сотрудничестве и, следовательно, признали необходимость зависеть друг от друга. При этом способность лидировать связана со способностью предавать. «Предательство» позволяет отделить необходимость изменения и адаптации от потребности в зависимости и стабильном контексте. Рассматриваемое в качестве организационного термина, оно несет все же угрозу нарушения доверия, конфиденциальности и договоренностей. Это понятие имеет негативную коннотацию, однако также оно означает раскрытие правды или конфиденциальности, т. е. раскрытие знания. Институциональное будущее базируется на приоритетности разделяемого предназначения. Сотрудничество, которое создается предназначением, обеспечивает контейнирование человеческой иррациональности и эмоциональной соединенности. Учитывая обязательную силу эмоциональной связи, можно сказать, что лидеры предпринимая действия, которые могут навредить последователями, но эти действия санкционированы более широким контекстом и принятым этическим кодексом. Полководцы отправляют войска на битву, хотя некоторые из воинов там погибнут. Люди берут на себя риски в неопределенных или эмоциональных ситуациях для продвижения рабочих задач. В этих организационных событиях кто-то теряет власть или статус, а кто-то – источник средств к существованию. Лидирование предполагает принятие и олицетворение организационной перспективы, из этой позиции лидеры иногда обязаны нарушать негласные соглашения и разрушать некие политические союзы, которые формируют межличностные отношения. Лидеры должны выбирать между личным и организационным. В идеале лидеры мотивируют команду принять новое видение возникающих потребностей и гармонизируют их эволюционирующие отношения в контексте организационной цели. Предательство никогда бы не произошло, если бы всегда были возможны компромисс и стремление к общей цели (*Krantz, 2006*). Организационная перспектива – это идеал, к которому стремятся, но которого невозможно достичь. Вообразить, что лидеры могут быть всегда успешны в реализации этого стремления, – это идеализация, поддерживаемая расщеплением, и она, несомненно, способна генерировать разочарование и злость по отношению к лидерам, сопровождаемые нереалистичными ожиданиями. Такие ожидания представляют грандиозность идеи о лидерстве, которая происходит из нашего желания получить от лидера защиту от внешних и внутренних угроз, включая защиту от нашей нарциссической уязвимости. В современных организациях перспектива доверия становится иллюзорной, так как защищенность больше не гарантируется лояльностью. Турбулентное бизнес-окружение диктует пересмотр психологического контракта с организацией, размытые границы, ослабленные связи между лидерами и последователями.

Квинтэссенция лидерства

Обращаясь к феномену лидерства, Манфред Кетс де Врис (*Kets de Vries, 1980*) говорит о лидерстве как естественном отражении всего человеческого поведения, отвечающем на вопрос, что, как и зачем мы совершаем. Лидерство выражается в качестве ежедневных, ежеминутных взаимодействий сотрудников организации друг с другом, с лидерами, с задачами. Эффективные лидеры помогают своим последователям реализовать их нужды, при этом фокусируя свое внимание на динамике групповых процессов, работая над снижением тревожности и с уважением относясь к интересам сотрудников. Понимание лидером механизма, лежащего в основе умения вдохновлять людей на изменения и действия, – один из ключей успеха лидера. Лидерство предполагает задействование различных сложных и комплексных сил и динамик во благо развития организации. Кетс де Врис (*Kets de Vries, 1980*) говорит о том, что лидерство, в противоположность теориям управления бизнесом, утверждающим доминанту организационных ограничений, определяется психодинамическими процессами между лидером и последователями. Такой подход не умаляет важности контекста. Однако, несмотря на все возможные блага бизнес-контекста (финансы, технология, доля рынка), организация все же рухнет без лидерства. Квинтэссенция лидерства – это умение распознавать различные мотивационные паттерны у людей и влиять на них, вовлекая людей добровольно совершать то, чего они бы иначе не сделали. Эффективный лидер владеет двумя ролями – харизматичное лидерство и архитектурное лидерство. Харизматичный лидер рисует лучшее будущее и вдохновляет, заряжает своих последователей на достижение этого видения. В роли архитектора лидеры решают вопросы, связанные с дизайном организационных процессов, контролирующих и вознаграждающих. Редкий лидер тем не менее способен виртуозно владеть обеими ролями. Однако сумма больше составляющих ее частей – и можно создать звездную команду, которая комбинирует необходимые качества (*Dubouloy, 2004*).

Основные характеристики Agile-организации

Сегодня организации без лидеров – это растущий тренд, который становится крайне заметным в области социального взаимодействия, осуществляемого без централизованного контроля и управления, при котором обмен знаниями и информацией между членами группы осуществляется через «горизонтальные» механизмы отношений. В некоторых организациях концепция реализована полностью, в некоторых – формат гибридный, при котором еще сохраняются формы предыдущей культуры (*De Toni et al., 2011*).

Этот феномен не подразумевает полного отсутствия лидерства как такового, скорее речь идет о трансформации лидерства в децентрализованных системах, где механизмы отношений и власти между лидерами и последователями принимают иные формы (*Western, 2014*).

По мнению итальянского психоаналитика Франко Форнари (*Fornari, 1985*), большинство организационных культур можно охарактеризовать следующим образом:

– «материнские» компании фокусируются на удовлетворении нужд своих людей, как в благотворительности;

– «отцовские» ориентированы на задачи, как капиталистические компании, например, ориентированы на экономическую выгоду, как банки и публичные компании с развитым бюрократическим аппаратом, структурой и правилами.

Мать транслирует ценность привязанности и поддержки ребенка, важность его потребностей, это позволяет ей идентифицироваться с ребенком и давать ребенку иллюзию всемогущества. Ребенок старается удовлетворить свои потребности через отношения с матерью, основываясь на нарциссическом допущении.

Отец воплощает собой реальность, его код – это эффективность и достижения. Ребенок принимается отцом, если демонстрирует достижения; также, в продолжение темы Эдипа, отец играет нормативную роль, препятствуя инцесту.

Современные организации, функционирующие в модели свободного участия (включая культуру Agile), самоорганизации, открытого взаимодействия, характеризуются кодом «равный равному» – это сиблинговый код.

В «Тотеме и табу» Фрейд (Фрейд, 2020) говорит о том, что сиблинги ревностно относятся друг к другу, соревнуясь за любовь родителей. Отцовская позиция тотального превосходства толкает сиблингов к его убийству. Вина, страх насилия поглощают их, приводя к созданию тотема, посвященного их отцу. Через этот тотем формируется союз между сиблингами, заставляющий их уважать закон, который тотем символизирует. В своем ежедневном взаимодействии сиблинги могут быть как сообщниками, так и конкурентами; они обучаются в опыте совместной деятельности, но они и автономны; их связь может ослабляться в течение жизни, но если они встречаются снова, то склонны поддержать друг друга.

В своих трудах Форнари говорит о том, что власть равных в сиблинговом коде нейтрализует гипнотическую власть отца или матери (*Fornari, 1985*). Эта группа не является нейтральной, но базовым допущением является власть равных. Можно определить это допущение как сохранение и изменение.

В культуре Agile функционирование в формате самоорганизующихся команд является ключевым принципом. Майкл Бауэнс (*Bawuens, 2008*) определяет взаимодействие между равными (peer-to-peer) как форму динамики отношений, которая предполагает эквипотентность участников и строится на свободном взаимодействии равных для выполнения общей задачи, создания общего продукта. Эквипотентность означает, что нет предварительной фильтрации участников взаимодействия, и подразумевает скорее практику непосредственного сотрудничества, которая определяет экспертизу и уровень участия. Такое взаимодействие не отрицает

«авторитетов», однако это авторитетность, основанная на экспертизе, а не на навязанной жесткой иерархии.

Уровень контейнирования в сообществах подобных организаций представляет интересный феномен. Традиционные организации не могут такого предложить.

В ведущих компаниях можно выделить четыре основных изменения, характеризующих культуру Agile (*Wouter, 2018*):

1. Размываются границы между внутренним и внешним.
2. Все в экосистеме проводят изменения – как сотрудники компании, так и любые внешние партнеры.
3. Идентичность организации расширяется, так как больше не ограничена привычным линейным подходом «организация – клиенты». Функционирование организации как части экосистемы означает, что идентифицироваться нужно теперь и относительно прежних конкурентов, и всех прочих составляющих этой новой сложной среды.
4. Вовлечение является ключевым механизмом и основой взаимодействия на всех контурах организации.

Говоря о boundaryless-организации, заметим, что защитная позиция гибких организаций ослабевает в контексте глобальной конкуренции, размывающей границы организационной идентичности.

Хиршхорн и Гилмор (*Hirschhorn et al., 1992*) говорят о том, что лидеры правы, ломая границы, делающие организацию негибкой и реактивной, но что при этом они не правы, думая, что границы не нужны как таковые. Границы должны отыгрываться постоянно в формате различных отношений – как между лидером и командой, так и между равными. И от успеха в определении границ зависит успех всей организации. В традиционной организации границы вшиты в самую организационную структуру. Иерархия должностей манифестирует разницу в обладании властью. Структура была ригидной, но роли лидера и сотрудников в команде были стабильными и четко определенными. Отвечая на вызовы внешней среды, такие как новые технологии, быстро меняющиеся рынки, глобальная конкуренция, компании размывают свои границы, вслед за чем роли тоже теряют определенность и становятся неоднозначными. Однако если рабочие роли формально не обозначены в организационной структуре, это не означает, что разница во власти, навыках, потенциале и перспективах просто исчезает. Каждый теперь должен сам определиться с тем, какую роль в компании играть и какие отношения выстраивать. Каждую из границ идентичности – будь то граница задачи или власти, политическая или психологическая граница – лидер может ощутить, доверяя характерным чувствам. Даже в компаниях, в которых полностью отсутствуют границы, всегда есть те, кто лидирует, и есть последователи. Опытные лидеры знают, что в организациях нового типа прежний, авторитарный стиль управления не работает. Желая поддержать командную работу, вовлеченность сотрудников, лидеры иногда отдают свою власть последователям. Но решение парадоксально. Отказ от власти не позволяет управлять командной динамикой. Вакуум власти вызывает либо чрезмерную сплоченность команды, либо команда

становится крайне пассивной. Влияние в организации без границ – это не контроль, это контейнирование.

Можно сказать, что гибкие организации инвестируют в желание сотрудников, а не в традиционное управление и директивный контроль. Лидеры больше не могут заставить других делать то, чего они хотят, они мотивируют других хотеть того, чего они хотят (*Masino et al.*, 2018). При этом лидер группы только тогда может быть лидером, когда у него есть поддержка со стороны регрессивных фантазий, рождающихся в группе. Иначе говоря, участник группы, который лучше всего артикулирует доминирующую фантазию, может захватить контроль группы, эксплицитно или имплицитно.

Еще одной яркой характеристикой Agile-организации является внедрение самообучающейся организации, обеспечивающей непрерывное обучение, стимулирующей сотрудничество, приоритезирующей командное развитие (*Senge*, 2006). Согласно концепции Agile, наличие такого подхода к развитию индивидов и команд обеспечивает организации рост и инновации. Винс (*Vince*, 2017) утверждает, однако, что быть самообучающейся организацией означает быть одновременно «против» нее. Желание учиться и сопротивление неразделимы и воспроизводятся. Переплетение этих парадоксальных противоречивых источников давления дает организации энергию творчества и возможность меняться. Самообучающиеся организации характеризуются уровнем вовлеченности сотрудников в процесс изменений, основанный на сотрудничестве, направляемый к общим ценностям и принципам (*Pedler et al.*, 2017). Сотрудничество, рождающееся на пути к изменениям, не является полноценным сотрудничеством. Попытки инициировать сотрудничество связаны с соперничеством, на котором зиждется жизнь организации. Люди, с которыми мы сотрудничаем, возможно, те же люди, с которыми мы соперничаем за ресурсы, карьерное продвижение или внимание СЕО. Наши желания учиться через сотрудничество смешаны с амбивалентностью по отношению к другим, нашей защитной реакцией, нашей привычкой к индивидуализации в мышлении и работе. Заметим, что в контексте Agile-культуры обучение – это стиль существования организации, где обучение пронизывает каждый процесс, когда вовлечен каждый индивид и команда. Внедрение самообучающейся организации создает разного рода напряжения: напряжение между привычным поведением, ограничивающим способность учиться, и свободой отыгрывать власть во имя обучения, которое приводит к подавлению свободы, напряжение, связанное с защитами, напряжение, связанное со стойким отсутствием интереса к экспериментированию с возможностями и неудачами в ролях лидера и последователя при видимом энтузиазме на этот счет (*Putnam*, 2015). Нельзя создать самообучающуюся организацию, не принимая во внимание способы, которыми среда будет сопротивляться, избегать и ограничивать обучение.

Темная сторона взаимодействия лидера и команды в Agile-культуре

Несомненно, гибкая организационная культура (Agile) является формой социальной инновации, однако она имеет и негативную динамику, провоцируя огромный страх, неопределенность и потерю идентичности. Многие эксперты в области Agile (*Leybourn, 2013*) говорят о том, что эта позитивная, экспансивная власть, толкающая к достижениям, действует через манипуляцию культурой, продвигая ценности соревнования, предпринимательства и «человеческого капитала». Ее устройство соответствует социальной потребности в нарциссической субъектности, в смысле жизни и свободы действовать.

Эта скрытая власть заставляет людей делать то, что нужно, действуя скрытым образом, двигаясь вместе с жизненной энергией, вместо того чтобы подавлять ее.

Мифология Agile олицетворяет собой тренд, в котором руководители и сотрудники подвержены тем же рискам, что и предприниматели. В фордистской организации власть принимает вид авторитета – фигуры директора или линейного менеджера. В постфордистской организации создается сложная ситуация, так как предыдущие формы власти продолжают существовать, но должны быть интегрированы и должны эволюционировать совместно с возникающими новыми формами, контрастирующими с кастрирующей властью и эдипальной сценой. При этом власть запрета является легко распознаваемой властью. Ей можно сопротивляться. Такой власти может быть противопоставлена иная сила, с которой можно конфликтовать, вступать в переговоры, даже договариваться (*Pasini et al., 2015*).

Согласно предположениям Баумана (*Bauman, 2000*), связь между индивидуумами в организации, основанной на горизонтальных принципах, существует по принципу «роя» (*swarm*), где индивидуумы группируются временно, для решения какой-либо задачи, выполнения рабочего проекта. В таком «рое» социальные отношения не продуцируются, так как они предполагают сравнение с другим, встречу с другим, которая также может стать конфликтом. Сеть, таким образом, создает агрегацию, где связи слабы, разрозненны, существуют здесь и сейчас, конъюнктурны (*Chicchi, 2012*). Таким образом, социальность как производная сиблингового кода, социальность, свободная от ограничений, накладываемых отцом, рискует стать социальностью «роя».

По словам аргентинского психоаналитика и философа Мигеля Бенасаяга (*Benasayag, 1998*), в подобном контексте индивидуум становится депривированным субъектом, находящимся полностью во власти течений, излишне гибким, лишенным опоры. Это парадокс власти: свобода от ограничений становится областью гипервозможностей (*Schad et al., 2016*). Работа всегда и везде становится эквивалентом жизни. Эффективность становится основной идентифицирующей чертой. «Я – то, что я делаю». Но то, что я делаю, постоянно изменяется, и я вынужден постоянно находиться в поисках своей идентичности, до полного изнеможения.

Идентификация, основанная на эффективности, может привести к «вертикальному расщеплению», при котором существуют множественные, неинтегрированные, противоречивые аспекты личности.

В совокупности такая динамика акцентирует в основе социальных связей феномен идентификации и порождает контаминацию, нежели чем стабильную идеализацию (с кем-либо/чем-либо). Реализуется состояние одновременно риска и возможности. При этом потенциальная творческая энергия социума может превратиться в механизм массового заражения с устойчивыми защитными психотическими чертами.

С одной стороны, приумножение инструментов и источников открывает возможность выражения, участия, вклада в изменения, инновативности, исчезает ригидная идентичность.

С другой – инфляция горизонтальных отношений и бесконечное расширение возможностей усиливают стратегии власти, нацеленные на извлечении ценности в каждой области жизни. Создается иллюзия возможности познать непознанное. В контексте постоянного драйва возникает иллюзия всемогущества, а процесс горевания бесконечно откладывается. Гиперэффективность как обязательная ценность, толкающая к бесконечным достижениям и успехам, может быть описана, таким образом, как защита против тревожности как результата ограничений, отсутствия потеряннного объекта.

Для раскрытия тематики данной статьи было проведено **исследование**, основанное на психодинамическом подходе, с использованием таких методов, как структурный анализ конкретной организации – объекта исследования, с учетом организационного и рыночного контекста, первичной задачи, изменений в организационных ролях, анализ организационных текстов, аналитическое интервью, анализ наблюдений и контрпереноса исследователя. Данный подход позволяет идентифицировать повторяющиеся темы, паттерны на различных уровнях за пределами рационального контура организации.

Исследование позволило выделить следующие тенденции во взаимодействии лидера и команды в контексте Agile-трансформации:

– Лидеры сфокусированы в первую очередь на своей роли, и определение границ новой роли для них – это залог выживания в новой, неизвестной Agile-среде. В своих ощущениях они теряют ценность для команды и организации в целом – их нарциссический компонент не удовлетворен. В такой ситуации возможен регресс – и некоторые лидеры манипулятивно из позиции родителя пытаются воссоздать предыдущий формат взаимодействия с последователями как с послушными, но недалекими детьми. Утрата прежней позиции власти, иногда вместе с формальным титулом, влечет за собой страх и неуверенность перед будущим у лидеров, реализуясь в агрессии.

– Роль лидера меняется с внедрением Agile-культуры, возникает потенциальный риск возникновения вакуума лидерства в связи с изменениями в организационной структуре и подходах и уменьшением числа лидеров

и их изменяющейся роли. Этот вакуум провоцирует ситуацию соблазнения властью кого-то из членов команд-сиблингов. Сиблинг, в первую очередь, принимает роль кастрирующего отца – и, лишь смирившись с реалиями новой культурной системы, сиблинг пересматривает свои подходы к взаимодействию с оставшимися в компании лидерами и командой, начиная постепенно проявлять гибкость, открытость.

– У последователей запускается процесс утраты идентичности – границы их новой роли размыты, лидеры не создают на границе давления, как прежде. Сформировать новую идентичность последователям еще предстоит.

– Достижение результата в командах последователей часто совмещается с внутренней конкуренцией среди сиблингов, равных в автономной команде.

– При отсутствии прежнего числа лидеров в Agile-организации процессы, подходы, принципы выполняют символическую роль лидера, подсказывая последователям направление, и формируют контейнер.

Динамики, привносимые новым культурным кодом Agile, схожи с теми, которые существуют сейчас во всем мире: быстрая глобализация, повышение сложности культурного, политического, бизнес-контекста, турбулентность. Очевидно, что необходимы новое управленческое мышление, новые организационные структуры.

С переходом в Agile-культуру наблюдается ослабление патриархальных тенденций, вертикальных структур власти в виде управления и контроля, иерархии, четких границ и структур в организации, влекущее за собой активизацию желаний и самовыражения. Кажется, что сотрудники организации получают шанс не сливаться с организацией, сепарироваться от структур и статусов.

Однако эта ситуация несет в себе потенциал не только возможностей, но и рисков для трансформирующейся организации. Границы ролей и самой организации размываются, создавая дополнительную напряженность как для лидеров, так и для последователей. Лидеры находятся в поисках новой идентичности, новых путей взаимодействия с командами, собственной ценности, что может парализовать их действия и заставляет быть крайне осторожными в решениях. Команды зачастую блокируют участие лидеров в процессе, отвергают их авторитет, но также при этом могут регрессировать, становиться пассивными, терять цель из фокуса без участия лидера.

Таким образом, психоаналитическая экспертиза и системно-динамический подход позволяют понять глубокие механизмы, лежащие в основе социальных связей, учесть неоднозначные и конфликтующие аспекты социального взаимодействия и получить преимущество творческих возможностей, которые предлагает новый мир. Лидер может работать с эмоциональными и бессознательными динамиками, с сознательными и рациональными процессами. Эта работа часто несет в себе вызов и избегается, однако такое избегание несет в себе многочисленные издержки для команд и организаций. Задача простирается за пределы защитных

механизмов, диагностики и интерпретации патологий индивидуумов и команд.

В заключение хочется привести вопросы, которые могут лежать в основе дальнейших исследований темы эволюции взаимодействия лидера и команды:

– Можно ли рассматривать заметный феномен Agile-культуры как предпосылку эры равноправия для индивидуумов, организаций и общества?

– Может ли этот тренд представлять собой первый необходимый шаг к наделению свободой и полномочиями большего количества людей? Или все это является завуалированной трансформацией традиционных форм деспотичной власти, являющей более тонкие формы гиперконтроля?

– Каким образом возможно генерировать демократичную культуру, способную производить ценность, при этом ослабляя контроль, фасилитируя процессы самоорганизации, смягчая организационные границы?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Бион Уилфред Р.* Элементы психоанализа. Когито-Центр, 2009.
2. *Винникотт Дональд Вудс.* Игра и реальность. ИОИ, 2017.
3. *Кернберг О.* Агрессия при расстройствах личности и перверсиях. Класс, 2018.
4. *Кернберг О.* Конфликт, лидерство, идеология в группах и организациях. Класс, 2018.
5. *Фрейд З.* О нарциссизме. Здоровья, 1990.
6. *Фрейд З.* Очерки о психологии сексуальности. Азбука, 2020.
7. *Фрейд З.* Психология масс и анализ человеческого Я. Эксмо, 2019.
8. *Фрейд З.* Тотем и табу. Азбука, 2020.
9. *Bauman Zygmunt.* Liquid Modernity. Cambridge: Polity, 2000.
10. *Bawuens Michel.* P2P and Human Evolution: Peer to Peer as the Premise of a New Mode of Civilization, 2005. URL: https://networkcultures.org/wp-content/uploads/2008/06/p2p_essay.pdf
11. *Benasayag Miguel.* Le Mythe de l'Individu. La Découverte, 1998.
12. *Benvenuto Bice., Kennedy Roger.* The works of Jacques Lacan: Introduction. Palgrave Macmillan, 1986.
13. *Bion Wilfred R.* Experiences in Groups and other Papers. London: Tavistock Publications. 1961.
14. *Chicchi Federico.* Soggettività Smarrita. Sulle Retoriche del Capitalismo Contemporaneo. Milano-Torino: Bruno Mondadori, 2012, p. 119.
15. *De Toni, Alberto F., Comello, Luca, Ioan, Lorenzo.* Auto-organizzazioni. Marsilio, 2011, p. 12.
16. *Dubouloy Maryse.* The Transitional Space and Self-Recovery: Psychoanalytical Approach to High Potential Managers Training. Human Relations 57 (4): 467-496, 2004. 10.1177/0018726704043896
17. *Fornari Franco, Frontori Laura, Riva Crugnola, Cristina.* Psicoanalisi in ospedale. Cortina, 1985.
18. *Hirschhorn Larry.* The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life. The MIT Press, 1990.

19. *Hirschhorn Larry, Gilmore Thomas*. The New Boundaries of the “Boundaryless” Company. *Harvard Business Review* 70 (3), p. 15, 1992.
20. *Kets de Vries, Manfred F.R.* Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management. Tavistock Publications, 1980.
21. *Kets de Vries, Manfred F.R.* Organizations on the Couch. San Francisco, Jossey-Bass, 1991.
22. *Kets de Vries, Manfred F.R.* Vision Without Action is a Hallucination: Making Strategy Implementation a Reality. INSEAD Working Paper Series, 2015. https://www.kdvi.com/research_items/526
23. *Kets de Vries, Manfred F.R., Cheak, Alicia*. Psychodynamic Approach, Leadership: Theory and Practice. *SSRL Electronic Journal*, 2014. 10.2139/ssrn.2456594
24. *Klein Melanie*. Notes on some schizoid mechanisms. In: *Envy and Gratitude and Other Works, 1946–1963* New York: Delacorte, 1975, p. 1–24.
25. *Krantz James*. *Anxiety & the New Order // Leadership in the 21st Century*, 1996.
26. *Krantz James*. *Approaching 21st Century, Information-based Organizations*. Karnac, 2013.
27. *Krantz James*. *Leadership, Betrayal and Adaptation*. Human Relations, 2006.
28. *Lacan Jacques*. *The Ethics of Psychoanalysis: 1959–1960: The Seminar of Jacques Lacan: Book VII*. London: Tavistock/Routledge, 1992.
29. *Lapierre Laurent*. *Mourning, Potency, and Power in Management*. Wiley Periodicals, Inc, 1989.
30. *Lawrence Gordon W.* *Exploring Individual and Organizational Boundaries: A Tavistock Open Systems Approach*. Routledge, 1979.
31. *Leybourn Evan*. *Critical Agile Transformation Factors*. 2017.
32. *Leybourn Evan*. *Directing the Agile Organization: A Lean Approach to Business Management*. IT Governance Publishing, 2013.
33. *Masino Giovanni, Berdicchia Domenico*. *Leading by leaving: Exploring the Relationship between Supervisory Control, Job Crafting, Self-Competence and Performance*. Cambridge University Press, 2018.
34. *Obholzer Anton*. *Psychoanalytic Contributions to Authority and Leadership Issues*. *Leadership & Organization Development Journal* 17/6, 1996, p. 53–56.
35. *Pasini Elisabetta, Magatti Paolo, Bruttini Paolo*. The Three Paradoxes of the "Leaderless Organization". *Organizational & Social Dynamics* 15 (1), 2015, p. 79–100.
36. *Pedler Mark, Burgoyne John*. Is the Learning Organization Still Alive? The Learning Organization. Vol. 24. No. 2, 2017, p. 119–126.
37. *Putnam Linda*. *Moving Beyond ‘Both-And’ Approaches: Alternative Strategies for Managing Paradoxical Tensions*. *European Group for Organization Studies (EGOS)*, 2015.
38. *Schad Jonathan, Lewis Marianne W., Smith Wendy K.* Paradox Research in Management Science: The First 25 years and the Next 25 years // *Academy of Management Annals*, 2016. - <https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520.2016.1162422>

39. *Senge Peter M.* The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Deckle Edge, 2006.
40. *Vince Russ.* The Learning Organization as Paradox: Being for the Learning Organization Also Means Being Against It// 2017. - www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm
41. *Western Simon.* Autonomist leadership in leaderless movements: anarchists leading the way// *Ephemera: theory & politics in organization*, 2014, p. 673–698.
42. *Winnicott Donald W.* The Collected Works of D. W. Winnicott. Oxford University Press, 2017.
43. *Winnicott Donald W.* The Maturation Processes and the Facilitating Environment. London: Hogarth, 1965.
44. *Wouter Aghina, de Smet, Aaron.* The Five Trademarks of Agile Organizations, 2018.
45. *Yiannis Gabriel.* Organizations in Depth: The Psychoanalysis of Organizations. Sage, 1999.

The psychodynamic Aspects of Interactions Between Leader and Team in the Context of Agile Transformation

*A. A. Irnidenko
E. V. Shapovalova*

Irnidenko Antonina Alekseevna, MA Psychology (HSE, Moscow), HR-professional with 15 years of experience in the multinational corporations, expert in working with leaders and high potential employees, certified Scrum Master (Scrum Alliance, USA) experienced in Agile transformation projects, NPSA member.

Shapovalova Ekaterina Viktorovna, MSc Management (LUBS, Leeds, UK), MA Psychology (HSE, Moscow). Psychodynamic coach and business consultant, working with private clients and organizations, psychodynamic psychotherapist. Managing partner at Subcon Business Solutions, Senior lecturer on the Master's Program "Psychoanalysis and Business Consulting" at Higher School of Economics, Member of ISPSO, Board member and Certified Professional Business Coach of Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC).

In this article the psychodynamics of interactions between leader and team are considered in the context of Agile culture. The cultural code of Agile carries with it a major change in the habitual unconscious dynamics in the interaction of the leader and the team, affecting the functioning of the organization at various levels. Changes in the roles and collaboration formats are based on a different nature of psychodynamic interactions embodying both risks and opportunities for the organization.

The findings of the study can be used by companies and leaders to deeper understand the opportunities and risks of underlying dynamics of implementing an Agile cultural code.

Keywords: psychoanalysis of organizations, Agile, leader, followers, leadership, power, authority.