

# Группаналитическая супервизия в организации как среда для принятия эффективных управленческих решений





### Бершацкий Геннадий Николаевич

- обучающий групповой аналитик, супервизор,
- психолог (МГУ им. М.В. Ломоносова), практикующий и обучающий бизнес-консультант, коуч.
- Специализируется в областях:
  - стратегического консультирования,
  - концептуального проектирования и диагностики организаций,
  - развития творческого потенциала команд,
  - индивидуального коучинга и супервизии групп,
  - обучения и развития персонала компаний,
  - автор статей в области группового анализа в бизнесе

### ВВЕДЕНИЕ

Группаналитический подход к консультированию организаций я использую с 2004 года. В это время я проходил квалификационный курс по групповому анализу. В 2008 году сертифицирован как групповой психоаналитик в международной обучающей программе проводимой Center for European education in psychotherapy (Россия, Москва) и Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (Австрия, Вена). Темой работы к итоговому коллоквиуму, который принимала Ирмагд Айзенбах-Штангль (Irmgard Eisenbach-Stangl) (Австрия), была «Использование группанализа в организациях». Позже расширенный вариант этой работы опубликован в сборнике «Управление изменениями: современные технологии и инструменты» (Изд. Икар, М:2011). Еще одна моя статья

«Группаналитическое консультирование организаций: основное правило и позиция» опубликована в сборнике «Родительские фигуры в групповых процессах»: сборник материалов конференции, [27-28 февраля 2016 г.] - Москва : МАКС Пресс, 2016.

Я привел эту информацию для того, чтобы показать, что уже давно теоретически и практически исследую тему применения группового психоанализа в институциях.

Цель этой статьи – сконцентрироваться на частном варианте группаналитической практики: «Использование супервизии в организации как среды для принятия эффективных управленческих решений.» Эту тему я буду рассматривать на материале из группы, которую проводил в рамках курса «Группа как среда для супервизии». Кроме того, постараюсь сформулировать, что нового в теоретическом и практическом смысле я получил, обучаясь в этом проекте.

С точки зрения теории применения группанализа к работе с организациями я долгое время использовал немецко-австрийский подход, т.к. имел доступ к ряду статей, переведенных на русский язык, и взаимодействовал со специалистами, которые у себя на родине много лет занимаются консультированием организаций. Например, один из преподавателей нашего проекта Кристиане Шлоссарек (Германия) работала в Гейдельбергском институте группового анализа (IGA – Institut für Gruppenanalyse), который с 1986 года предлагает курс подготовки супервизоров (консультантов для организаций) группаналитиков. Кристиана представила статью с развернутым описанием этого проекта «Группаналитическая супервизия и организационное консультирование. Проект Института группового анализа, Гейдельберг».

В практической работе я опирался на такие принципы:

1. Понять отдельного человека возможно только на фоне окружающего его общества, группы, коллектива.
2. Любую рабочую группу необходимо рассматривать только с учетом ее окружения и в связи с институцией, в которую она включена.
3. «Отдельная личность или же консультируемая команда в соответствующей организации представляет собой узел, в котором переплелись иерархические структуры этой институции, динамика ее клиентов, ее политические и экономические зависимости, ее историческое развитие... многообразие институциональных взаимосвязей в различных подразделениях...» («Взгляд на целое» Христиана Шлоссарек). Совокупность таких узлов и связей между ними образует матрицу организации, которую принято именовать институциональной матрицей.
4. При анализе группы или институции проводится аналогия с живым организмом, который понимается как система, находящаяся в динамическом равновесии. «Здоровый организм функционирует целостно и может описываться в качестве системы, находящейся в динамическом равновесии... Он постоянно активно приспособливается к изменяющимся условиям окружающей среды, в которой живёт» (З.Фукс). Нарушение способности динамически приспособливаться к изменениям бизнес-среды ведет к организационным патологиям.

Классическим методом группаналитического консультирования организаций является супервизия, понимаемая как «проработка запросов, проблем и конфликтов, возникающих в ходе профессиональной деятельности» (Штайнхард, 2009, с.377).

Начав обучение в проекте «Группа, как среда для супервизии», я столкнулся с тем, что структура проведения супервизии в немецко-австрийском проекте и в английском варианте сильно отличаются. Вначале это сбивало с толку, и, возможно, это - одна из причин, по которой я не смог завершить этот проект с первого раза. Я прошел четыре блока данной программы в 2014-2015 году в Санкт-Петербурге. Работая в группе Боба Харриса, в которой были несколько человек из немецко-австрийского проекта, мы активно обсуждали разницу между привычной нам структурой супервизии и ее английским вариантом. В немецко-австрийском варианте супервизия имела строгую последовательность: доклад случая, вопросы, свободные ассоциации и обсуждение группой, обратная связь от супервизанта. И свободная группаналитическая среда существовала только на этапе ассоциаций и группового обсуждения. В английском варианте, казалось, что структуры не было совсем и динамические процессы «отпускались на волю» супервизором сразу после заявления случая. Поначалу это пугало и казалось очень опасным в применении к организации. Боб, со свойственным ему юмором, назвал эти супервизии континентальным и островным вариантом.

---

Одна из полезных целей супервизии состоит в том, чтобы с помощью процессов рефлексии и проработки конфликтов, помочь супервизируемым выработать эффективные стратегии решения рабочих задач, которые ставит перед ними профессиональная деятельность.

---

Во второй раз я твердо решил освоить этот, пугающий меня, вариант супервизии.

В теоретическом плане я не узнал много новых идей, но сильно сместил акценты в практической работе супервизором. Раньше больше концентрировался на прояснении контекста, выстраивании сеттинга и взаимодействии матриц (общей, личной и динамической - институциональной), теперь стал уделять много внимания собственным контрпереносам и параллельным процессам. Кроме того, для анализа материала, возникающего на супервизии, стал активно использовать модель «клинического шестиугольника». До этого опирался на пятиуровневую модель Фукса (1. Актуальный уровень, 2. Уровень переноса, 3. Уровень проекции (зеркальные реакции), 4. Телесный уровень, 5. Изначальный уровень). Применение этой модели к супервизии описано в Gfäller, (1986).

В практическом плане в процессе обучения я почувствовал, что могу браться за проблемы в тех организациях, где больше неопределенности, конфликтов и страхов.

В институции супервизия – это инструмент, помогающий справиться с профессиональными требованиями. Фокусом супервизии может быть рефлексия взаимоотношений в ходе профессиональной деятельности внутри организации: взаимодействие работников с клиентами или пациентами, взаимодействие с коллегами, начальством, осмысление требований и ожиданий, предъявляемых к работникам в организациях

Одна из полезных целей супервизии состоит в том, чтобы с помощью процессов рефлексии и проработки конфликтов, помочь супервизируемым выработать эффективные стратегии решения рабочих задач, которые ставит перед ними профессиональная деятельность.

Именно с такой целью работала группа, которую я представляю в этом эссе. Новые знания и навыки, полученные в этом проекте, помогали мне справляться с большим количеством страхов и конфликтов, которые с самого начала наполняли эту группу.

### Описание группы:

В статье «6. Supervising in Institutions Catherine Crowther» указывается, что «сеттинг и контекст, в котором происходит супервизия, оказывает формирующее влияние на ее природу...»

С этого я и начну описание группы.

*КОНТЕКСТ.* Меня пригласили на переговоры в организацию, которую я консультирую время от времени на протяжении более 10 лет. От генерального директора, назовем его Константин, поступил запрос: «В последнее время мы стали быстро расти. И раньше мне удавалось справляться с работой до конца рабочего дня. Сейчас я возвращаюсь домой и до полуночи продолжаю подписывать служебные записки. Я обратился за помощью к двум своим подчиненным, но они не помогают мне с этим».

Константин, мужчина 58 лет, соучредитель и генеральный директор этой организации. 20 лет назад, вместе с партнёром, создал эту компанию. Партнер с семьей переехал в Лондон, а Константин продолжает управлять бизнесом.

Из запроса, видно, что у этого руководителя весьма демократичный стиль руководства. Он предпочитает не давать прямых распоряжений, а старается договориться, позволяет своим подчиненным действовать самостоятельно, если это не вредит бизнесу. Из моей практики работы с этой организацией известно, что такой стиль управления влечёт некоторые негативные последствия. Один из руководителей может вторгнуться в зону компетенции другого. Тот, чьи границы были нарушены, вступит в конфликт с «агрессором» и одновременно обидится на генерального директора, за то, что не защитил. К этой ситуации можно смело отнести еще одну цитату из упомянутой статьи: «Супервизор может восприниматься одновременно как защищающая и критическая фигура, как родитель, который будет хвалить ребенка за независимое функционирование, и как родитель, которого придется ублажать, поскольку ребенок переступил некую черту», только на месте Супервизора, в данном случае, выступает Руководитель. Директор воспринимается как любимый, но несправедливый родитель. На сознательном уровне Генеральный директор понимал свой стиль управления, как способность поощрять полезную, с его точки зрения, конкуренцию. Двое его подчиненных, которые не реагировали на просьбу руководителя помочь ему в работе над служебными записками, были менеджерами, между которыми возник конфликт из-за границ власти.

---

Сеттинг и контекст, в котором  
происходит супервизия,  
оказывает формирующее влияние  
на ее природу.

---

Для решения задачи, поставленной Директором, мне предстояло сформировать супервизионную группу из трех человек: Генерального директора - Константина, Руководителя по продажам – Андрея и Руководителя отдела рисков – Тимура.

Компания существует 20 лет и создавалась теми, кто продолжает в ней работать. Как только кто-то из менеджеров создает значимую часть организации, например, новый отдел или важный регламент, он становится признанным героем и получает статус «бессмертного», т.е. сотрудника, которого нельзя уволить. Сегодня в отделе рисков работают 12 человек. Реорганизация работы этого отдела могла бы повлиять на количество служебных записок, на которые жаловался директор. Если проводить соответствие между супервизией терапевтов и супервизией руководителей, то руководители приносят на супервизию свои трудности в связи с управлением своими отделами, как терапевты разбирают трудности ведения их групп.

#### ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ИНТЕРВЬЮ.

**Тимур. Мужчина 55 лет.** Пришел в организацию 14 лет назад. С нуля создал отдел рисков и вошел в сонм героев этой организации.

Мы встретились в кабинете у Тимура. Я изложил просьбу Генерального директора создать группу для решения проблемы перегрузки служебными записками. Поинтересовался, готов ли Тимур присоединиться к этой группе вместе с Андреем – руководителем отдела продаж. Имея опыт неоднократного общения с Тимуром, я был уверен в возможности доверительного разговора. Так и произошло. Тимур очень эмоционально высказал свое недовольство Директором. Сказал, что опасается, если он честно выскажет свое мнение о причинах роста числа «служебных записок», то его уволят, т.к. «виноват» в этом сам Генеральный. Кроме того, с Андреем, вторым предполагаемым участником группы, у них идет борьба за контроль над маркетингом в организации. По мнению Тимура, директор не принимает ничью сторону и это приводит к эскалации конфликта. Директор поощряет конкуренцию сотрудников. Таких предварительных разговоров было три. Перед одним из них мне пришлось заручиться обещанием Константина не увольнять участников создаваемой группы за резкие высказывания. В конце концов Тимур согласился.

**Андрей. Мужчина 35 лет.** Когда-то начинал свою трудовую деятельность в этой организации. Потом поработал у сильных конкурентов и три года назад был приглашен обратно руководителем коммерческого отдела. Несмотря на то, что в компании было несколько отделов продаж, единого руководителя по продажам не было. За три года Андрей смог создать целостный бизнес-процесс для управления продажами и тоже стал «Героем». Сегодня в его отделе работают более 50 человек. Для снижения количества служебных записок было необходимо реорганизовать и этот отдел.

Интервью с Андреем. Встреча проходила в кабинете Андрея. Изложив просьбу Константина, я практически сразу получил согласие. При этом, Андрей скептически высказался о результативности таких встреч. Свою позицию он аргументировал недоверием к Тимур.

## СЕТТНИГ ГРУППЫ

Супервизионная группа работала очно, с периодичностью один раз в неделю по полтора часа в среду с апреля 2019 по февраль 2020 года. Всего состоялось 37 сессий. В группе было три участника в возрасте от 35 до 58 лет.

Оплата производилась организацией в размере и в сроки, определенные долгосрочным контрактом.

Первая тема была задана Генеральным директором, но позже, примерно через пять встреч, по просьбе участников была выработана дополнительная договоренность о работе над темами, которые предлагали другие участники группы. С каждым было проведено индивидуальное интервью, разъяснен формат работы и заключен устный контракт.

## ОПИСАНИЕ РАБОТЫ ГРУППЫ.

Теперь я готов представить первую встречу супервизионной группы, которая стала неожиданно ярким примером использования супервизии для нужд организации.

В начале встречи Константин повторил свой запрос: «Сейчас я очень сильно загружен служебными записками, подписываю их и на работе, и дома после 10:00 вечера. Можем ли мы как-то усовершенствовать бизнес-процессы, чтобы нагрузка на меня уменьшилась.» Тут вступает Тимур и говорит: «Перед тем, как мы начнём, позвольте, я скажу причину, по которой происходят это Ваша загрузка: Вы, как генеральный директор, подписываете приказы и регламенты, а сами не подчиняетесь ни одному из них. Если не подчиняетесь Вы, то не подчиняется никто. В результате все процессы ломаются! Отсюда и Ваша загрузка, потому что ничего не работает так, как должно. Наш отдел разрабатывает регламенты, а зачем? Я не могу объяснить своим сотрудникам, для чего им напрягаться и создавать новые правила, если они не будут работать! И, чтобы мы сейчас ни придумали, Вы этому подчиняться не будете!»

На последних словах Тимур поворачивается ко мне и смотрит в глаза. В этот момент я вспоминаю про страх Тимура быть уволенным после того, как он выскажет свое мнение. И вот, он решился на открытую претензию к своему руководителю. В контрпереносе я буквально почувствовал холодок страха, пробежавший по спине.

В этот момент Константин краснеет, кивает головой и говорит: «В этот раз я попытаюсь подчиниться принятым здесь решениям. Но, когда мы будем дословно исполнять все эти приказы и регламенты, то бизнес и продажи упадут».

После этого Тимур поворачивается ко мне и говорит: «Вот видите, Геннадий, о чём я говорил!».

После паузы я обращаюсь к Андрею: «А Вы как думаете? Может, у вас есть другое мнение?».

Андрей отвечает: «У нас есть очень много регламентов, которым не подчиняется не только генеральный, но и мои коллеги, и мои подчинённые, если мы ничего с этим не сделаем, то Вы, Константин, так и будете управлять компанией в ручном режиме, с утра до ночи подписывая документы! Что-то из того, что делаете Вы, должны выполнять другие, исходя из приказов и регламентов».

Было видно, что он разделяет претензию Тимура к Константину, но только выражает это в более мягкой форме. Я предложил Константину обратить внимание

на то, что в ответ на его запрос он получил атаку лично на себя. Константин стал рассказывать о своей ситуации, причём искал эмоциональной поддержки у подчинённых. В этот момент я почувствовал легкое раздражение, как бы испытывая те же чувства, что и Тимур с Андреем. Константин рассказал, что раньше он с удовольствием занимался работой, но сейчас ему нужно уделить внимание семье и он действительно готов заняться бизнес-процессами, которые не будет нарушать. В завершении своей довольно долгой речи Константин сказал: «Давайте вернемся к моим служебным запискам и поймём, что с ними можно сделать систематически. Я уже сказал, что я готов подчиниться тем решениям, которые мы здесь вырабатываем».

Было заметно, что аффект у него продолжается. Обычно он бывает ровным и конструктивным. Хорошо удерживает границу между личным и рабочим, но сейчас говорил о своих личных затруднениях, включая потребность больше находиться с семьёй. К этому времени наша встреча проходила уже минут 20 из полутора запланированных часов. И вдруг произошло событие, которое выглядело достаточно необычно. Тимур говорит: «Ну раз Вы меня услышали, то тогда я, пожалуй, готов попробовать». И неожиданно для всех он достаёт листочек с таблицами со словами: «Я тут предварительно набросал некий план действий, для усовершенствования в наших регламентах для бизнес-процессов для того, чтобы как-то снизить Вашу загрузку». Далее шло конструк-

---

Супервизор может восприниматься одновременно как защищающая и критическая фигура, как родитель, который будет хвалить ребенка за независимое функционирование, и как родитель, которого придется ублажать, поскольку ребенок переступил некую черту.

---

тивное изложение этих предложений. В общем виде оно выглядело так: все служебные записки были разбиты на некоторые группы, которые Тимур прокомментировал. Предлагалось одну группу документов совсем не подписывать потому, что с точки зрения рисков, это ничем не угрожает компании, а другую группу можно кому-то делегировать.

На это генеральный, задумавшись, сказал: «Я понял твоё предложение. Но если честно, я не понимаю, как отказаться подписывать эти документы?». Я задал вопрос: «Скажите, пожалуйста, что мешает принять предложение Тимура?».

В ответ Константин говорит: «У меня есть опасение, если я перестану подписывать эти служебные записки, то другие люди, которые теоретически могли бы их подписать, тоже этого не сделают и тогда наш бизнес пострадает». Тогда вступает Андрей и говорит: «Когда Вы не подпишите документы, то я, как Ваш заместитель, их подпишу. Я иногда вижу этот массив документов и откладываю их подписание до 16 часов, после чего, когда я снова возвращаюсь к этим документам, я вижу, что вы уже всё подписали. Больше того, Вы подписали даже документы, которые я бы не подписал. Потому что это плохие сделки, и мне как коммерческому директору это видно». После этого Константин с сомнением говорит: «Слушай, ты же сказал, что очень занят? И тоже



откладываете подписание. А если ты не подпишешь? Что тогда?». «Ну тогда - говорит Андрей - мои подчинённые могут подписывать. Я разберусь с этим!». На что Константин задумался и кивнул. Дальше Андрей, ссылаясь на тот анализ, который сделал Тимур, предложил план действий для следующей встречи. Наше время подходило к концу. Вдруг Константин эмоционально заявил: «Подождите, вы сказали, что только к концу недели предложите какие-то шаги? А мне что делать всю эту неделю? Вот прямо сейчас? Ведь я перегружен!». На что и Тимур, и Андрей сказали примерно следующие: «Мы тоже перегружены, мы можем предложить какие-то конкретные шаги только к следующей встрече». В этих словах читались очевидные интонации мстительности. Я это отметил, как часть динамики группы. Кроме того, несмотря на то, что это не звучало открыто, я чувствовал, что приближается проявление конфликта интересов между Тимуром и Андреем. Было удивительно, что они, находясь в сильном конфликте друг с другом, на этой встрече объединились против своего руководителя Константина.

Очевидно, что первая встреча принесла результат. Он заключался в том, что эти три человека смогли встретиться для решения важной рабочей задачи, несмотря на конфликт с руководителем. Сама возможность его открытого обсуждения вызывала страх быть уволенным. В результате эти три человека смогли начать конструктивное обсуждение. Благодаря сеттингу и принципам супервизии мне удалось организовать такую групповую среду, где они смогли почувствовать достаточную безопасность, чтобы говорить о претензиях к своему начальнику. Тимур смог открыто сформулировать свой конфликт, выносить который он опасался долгое время. Этот страх мы смогли проработать в процессе предварительных интервью. Конфликт стал управляемым, Тимур смог его выдерживать и стал конструктивно решать рабочую задачу. Неожиданно выяснилось, что и Андрей разделяет претензии Тимура к генеральному директору, он свой внутренний конфликт тоже сделал видимым. Это помогло ему присоединиться к решению важной организационной задачи. Результаты сессии ярко иллюстрируют, как страхи и неразрешенные конфликты в организации блокируют выработку и принятие важных управленческих решений.

Вместе с пониманием полезности этой встречи я одновременно испытывал тревожные контрпереносные чувства к Константину. Это была тревога: выдержит ли Константин атаку на него. У меня возникла иррациональная тревога, что Тимур и Андрей «сломают» Константина. Меня беспокоила мысль, что его бросили одного на целую неделю. Еще я не сомневался, что в ближайшем будущем возникнет конфликт между Тимуром и Андреем, потому что борьба за зоны влияния продолжается. Если честно, даже немного запаниковал.

Буквально на следующий день в нашей учебной супервизионной группе я предложил обсудить свою первую проведенную сессию. Моим запросом был мой контрпереносный страх. Я обратился к участникам группы с просьбой помочь найти способ поддержать Константина и дать совет, как работать с агрессией, которую проявляли к нему. На супервизии мои коллеги дали много полезной обратной связи и позволили увидеть ситуацию более глубоко. Например, они обратили внимание, что в процессе коммуникации участники группы общались не напрямую, а через меня, что позволило мне осознать пространство супервизионной группы, как некое переходное пространство, цель

которого сделать возможным сначала общение через супервизора, а затем постепенно сделать так, чтобы они стали общаться напрямую. Как ребенку, чтобы остаться наедине с миром, без мамы, нужно одеяльце или медвежонок. Супервизионное пространство может играть роль такого переходного объекта. Забегая вперед, скажу, что к концу работы этой группы участники хорошо научились общаться напрямую, регулируя свой конфликт и не позволяя ему мешать конструктивному поиску решения управленческих задач.

Один из участников моей группы обратил внимание на параллельный процесс, который мы вместе бессознательно стали разыгрывать. Я как бы слился с генеральным директором своими переживаниями. Стал «Константином», на которого другие участники наезжали, высказывали разные претензии... И один из коллег сказал: «Посмотрите, это похоже на то, что было на сессии у Геннадия». После того, как этот параллельный процесс был обнаружен, появился ресурс вытащить из него некоторые решения, полезные мне в дальнейшем. В этом параллельном процессе участники увидели, что генеральный директор использует своих подчинённых для решения личной проблемы. Видимо, и я на супервизии неосознанно с некоторой долей агрессии требовал помочь решить мою проблему. Я согласился, что, возможно, чувства использованности участников нашей группы указывают на такие же чувства в группе, которую я веду как супервизор. Возможно, Тимур и Андрей тоже чувствуют, что Константин их использует в личных целях.

Это открытие в дальнейшем стало подсказкой. Я стал активно предлагать участникам выносить на эти встречи и собственные затруднения. Надо сказать, что буквально через 5 сессий, сначала Андрей, а затем и Тимур попросили меня о том, чтобы я помог им вынести на наши встречи их собственные ситуации и затруднения. Я предложил: «Давайте обсудим это на следующей встрече». Именно после этого, примерно через 5 сессий, мы приняли дополнительные правила в наш сеттинг и договорились, что будем выносить сюда не только ту задачу, которую поставил Константин, но и задачи, которые есть у Тимура и Андрея. Это помогло группе конструктивно работать на протяжении 37 сессий.

В конце первой супервизии мне был продемонстрирован один потрясающий феномен параллельного процесса, о котором я хочу сейчас рассказать. Наш супервизор Андрей Склизков вспомнил о фразе, которую Константин сказал в завершение: «...Слушайте, а мне что делать со всем этим сейчас?». И мне кажется, у тебя такой же вопрос. В этот момент я почувствовал, будто наш супервизор подслушал мои мысли! И с этого момента существование параллельных процессов стало для меня реальностью, данной в ощущениях.

Уже на представленной мной первой сессии проявились некоторые темы, над которыми группа работала оставшиеся 36 сессий. Очевидно, что это тема конфликтов.

Другая тема наметилась, когда Константин дважды сказал, что если он перестанет подписывать служебные записки, то бизнес остановится или уменьшится. Позже этот сюжет будет повторяться. Станет явным чувство неразделенной ответственности и вины Генерального за то, что бизнес может умереть. Позже, когда это чувство вины будет выражено и участники группы выскажут желание разделить эту ответственность

и вину, появится возможность отдать другим руководителям часть обязанностей директора, которые он бессознательно удерживал, игнорируя все приказы и распоряжения о перераспределении обязанностей.

Мне хочется взглянуть на эту ситуацию через призму пятиуровневой модели Фукса. «Эти пять уровней коммуникации обнаруживаются, не только в группаналитических группах. Их можно наблюдать также и при проведении группаналитической супервизии» (статья Карла Л. Пэле).

#### МОДЕЛЬ УРОВНЕЙ ПО ФУКСУ:

##### **I. Актуальный уровень.**

На этом уровне в нашем случае представлено содержание рабочей задачи: «Доработать бизнес процессы в организации, чтобы снизить нагрузку на генерального директора». Ресурсы на выполнение этой задачи – участники группы представлены в своих рабочих ролях: генеральный директор, руководитель отдела рисков, руководитель коммерческого отдела. К этому же уровню относится иерархия ролей. Функционирование участников на этом уровне парализуется конфликтами, и задача супервизора помочь увидеть эти конфликты и ослабить их до такой степени, чтобы решение рабочих задач снова стало возможным.

##### **II. Уровень переноса**

Здесь группа переживается как семья, и в нашем случае Константин предстает любимым, но несправедливым отцом, за внимание и наследство которого борются дети. Супервизор видит эти отношения, видит их влияние на конфликты в организации, но не может напрямую интерпретировать их, чтобы не запускать терапевтической динамики. Здесь возможна помощь в создании такого сеттинга, где выстраивается более строгая граница между личным и рабочим пространством. Иногда члены команды обнаруживают свои переносы и вербализуют их в отношении друг друга, некоторых членов группы, супервизора, но задача руководителя супервизии – четко обозначить границы.

##### **III. Уровень проекции (зеркальные реакции)**

На этом уровне активируются примитивные реакции и объектные отношения. В нашем случае участники группы чувствуют, что директор их использует, чувствуют себя отверженными и не признанными как личности, отражёнными друг в друге с перепутанными границами власти и влияния. И в нашем случае мы видели напряжение на границах их влияния. Во многом в этом заключался конфликт Тимура с Константином. Здесь же находится слепая зона Константина. Он отвергает деструктивность этой спутанности и считает ее полезным процессом внутренней конкуренции.

##### **IV. Телесный уровень**

Здесь группа переживается как тело. Сплачивается. Феномены этого уровня проявляются на более поздних стадиях существования группы. И выражаются, например,

в словах: «без тебя как без рук». В супервизионных процессах мне редко приходилось сталкиваться с яркими феноменами этого уровня..

### V. Изначальный уровень

Для характеристики этого уровня Фукс использует понятие коллективного бессознательного К.Г.Юнга. Вот на этом уровне функционируют наши Герои. И здесь можно многое сделать, создав в организации новый ритуал. Например, по средам, в 18 часов собираться на супервизию. Ритуалы врастают в организационную матрицу и в большой степени составляют ее содержание. Это помогает преодолевать страх в организациях и институтах. Возможно, для этой организации я стал некоторым талисманом. Когда руководитель Константин сталкивается с чем-то неизвестным и пугающим, нужно пригласить Геннадия и бороться с новым «чудовищем» - будет не так страшно. Подтверждение такой идеи я получил однажды, когда спросил у Константина, в чем, конкретно я ему помогаю. Он ответил неожиданно, что если в сложной ситуации я с ними, то проблемы решаются проще.

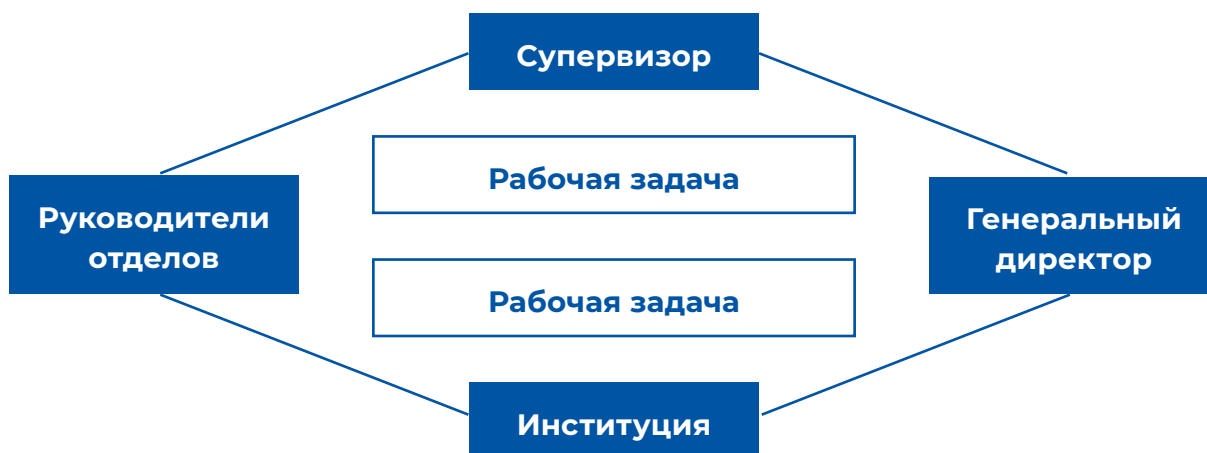
Взгляд на представляемую супервизионную группу сквозь призму пятиуровневой модели тоже помогал мне работать.

Было бы несправедливо не сказать о еще одном инструменте анализа того, что происходило в супервизионной группе и на который я опирался. Супервизия всегда проходит в поле напряжения между сотрудниками, организацией и супервизором, а связность обеспечивает ей определенная рабочая задача, например такого рода: разрешение конфликтов для обеспечения совместной деятельности команды, состоящей из генерального директора, руководителя отдела рисков и руководителя коммерческого отдела.

Поле напряжения между сотрудниками, институцией или организацией можно трактовать по Пюлю (Pühl, H., 1998), как «институциональную триангуляцию».

Эти триангуляции можно представить в зеркальном отражении друг друга, так что получится схематизированное структурное изображение супервизии (см. схему. 1). Институциональная триангуляция — это огромный пласт моей работы с организациями.

В разных ситуациях вершины треугольников могут отличаться. Для супервизии, которую я здесь описал, вершины выглядят так:



Вспомним: каждый сотрудник, руководитель и директор являются узлом в матрице организации, из этого можно предположить, что личные конфликты, возникающие между руководителями отделов и директором (между Андреем с Тимуром и Константином) мешают им функционировать как узел организационной матрицы.

Мы знаем, что в личных конфликтах между участниками группы отражаются конфликты, заложенные в матрице группы. Для организации это - институциональная или организационная матрица. Но, очевидно, и обратное влияние: личные конфликты между сотрудниками влияют на конфликты, живущие в институциональной матрице. Помогая проработать эти конфликты, мы восстанавливаем здоровое функционирование институциональной матрицы. Таким образом, супервизор поддерживает эффективное функционирование матрицы организации.

Интересно, что применение теории и практики группового анализа к организациям часто происходит, как бы наоборот в сравнении с применением этой теории и практики в терапевтической группе. Почему? В терапевтической группе цель нашей работы - помочь каждому участнику лично. Именно для этого мы используем матрицу группы. В работе с организацией наоборот. Наша цель - помочь именно организации в целом стать более функциональной. Работа с личными конфликтами, страхами, межличностными отношениями направлена именно на укрепление матрицы организации. Если связи между личным и организационным мы не обнаруживаем, то лучше порекомендовать такому сотруднику обратиться к терапевту.

Уникальная ценность применения группового анализа в организационном консультировании именно в возможности помогать организации в целом через работу с группами ее работников. Эта уникальность определяется наличием теории матрицы.

Месяца через три после начала работы Тимур сделал анализ реального количества служебных записок, которые подписывает генеральный директор. Оказалось, что оно снизилось очень незначительно. В процессе обсуждения этой аналитической записки я спросил у Константина, как он субъективно ощущает, насколько снизилась загрузка. Он заявил, что чувствует себя очень хорошо и теперь эта загрузка его почти не беспокоит. «Почему?» —спросили все участники группы. Константин пояснил: он понял, что если он сам не подпишет документ, то его подстрахуют реальные люди. У него исчезло напряжение. И теперь, подписывая служебные записки, он гораздо меньше устает. С одной стороны, это означало успех в проработке страха Константина, но, с другой стороны, Андрей и Тимур почувствовали обесценивание своей административной работы. У них стали возникать мысли о бессмысленности продолжения этой работы. В результате кризис был преодолен и все продолжили работать. После кризиса и Андрей и Тимур стали активней выносить на группу собственные проблемы в работе с подчиненными.

К концу работы группы в феврале 2020 года все участники группы научились хорошо контейнировать свои переживания в процессе совместной работы. Мы обсудили, что теперь можем завершить нашу супервизионную группу, а рабочие вопросы они продолжают решать на совещаниях без моей поддержки.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В эссе я проиллюстрировал, как именно использовал группу как среду для проработки страхов и конфликтов, которые мешали выработать эффективные стратегии решения рабочих задач.

В представленной супервизионной группе была решена задача снижения нагрузки на генерального директора и развития бизнес-процессов в организации, включая процессы делегирования и автоматизации. Решению такой рабочей задачи мешал страх руководителя отдела рисков высказать генеральному директору свое недовольство. У руководителя коммерческого отдела – Андрея был конфликт с Тимуром и, одновременно, он разделял претензии Тимура к генеральному директору – Константину. Константин скрывал страх нанести вред своей компании и чувство вины за это. В супервизионном пространстве группы эти страхи и конфликты были проработаны, и участники группы стали способными их контейнировать. После этого поставленная рабочая задача стала быстро решаться.

Я получил много нового и полезного опыта в программе «Группа как среда для супервизии»: освоил новую для меня технику – «английскую» или «островную» по Бобу Харрису. В этой технике меньше структуры, больше опоры на динамические процессы; стал уделять много внимания собственным контрпереносам и параллельным процессам.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Айзенбах-Штангль И., Эртль М. (составители) «Бессознательное в организации: психоанализ социальных систем».- Изд. VERTE, М. 2009
2. Берн Э. «Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп». - Изд. Попурри, Мн. 2000.
3. Гринберг Л., Сор Д., де Бьянчеди Э.Т. «ВВЕДЕНИЕ В РАБОТЫ БИОНА: группы, познание, психозы, мышление, трансформация, психоаналитическая практика».- Изд. КОГИТО-ЦЕНТР, М 2009.
4. Куттер П. «Элементы групповой терапии: Введение в психоаналитическую практику». – Изд. Б.С.К, СПб. 1998.
5. Штайнхард К. Супервизия с группан-аналитической точки зрения.// А. Притц, Э. Выкоукаль (составители) «Групповой психоанализ: теория – техника – применение».- Изд. VERTE, М. 2009
6. Gfäller, G.R. (1986): Team-Supervision nach dem Modell von S.H.Foulkes [Групповая супервизия по модели З.Г.Фукса], в: Pühl H., Schmidbauer W. (Hg.): Supervision und Psychoanalyse [Супервизия и психоанализ], Kösel, Münche.
7. Nitsun M. The Organizational Mirror: A Group-Analytic Approach to Organizational Consultancy, Part I - Theory.// Group Analysis - The Journal of Group-Analytic Psychotherapy. Vol. 31, №3, September 1998.