**Управление агрессией в организациях**

Дэвид Белгрей

Ненужная агрессия в организациях приводит к разладу, отсутствию кооперации и утрате общей цели. Менеджеры, консультанты и тренеры нуждаются в понимании данного феномена, когда он встречается. Эта статья включает опыт одной истории, и опыт новоиспечённого группового ведущего, проводящего воркшоп по лидерству для штата больницы. События развивались интересно, будучи сложными как для опытного ведущего, так и для новичка.

Спустя двадцать пять лет я имею великое множетсво программ, разработанных для повышения эффективности индивидуального и группового менеджмента в организациях. Это включает различные подходы к управлению развитием, организационному развитию (OD), общему качеству менеджмента (TQM), изменяющему поведению и т.д. Многие такие программы часто отмирают перед лицом других, более успешных, терпят неудачу и чрезмерно фрустрируют участников присущим им процессом.

Эта статья, которая включает случай обучения, иллюстрирует парадокс: фрустрация в результате слабо направленной агрессии во многих программах улучшения менеджмента скорее представляет собой потенциальный инструмент, чем признак неудачи. Неуспешный опыт многих программ может видеться как некоторый аналог ранних фрейдовских опытов по исследованию сопротивления через базовое аналитическое правило выражения всех воспоминаний, мыслей и импульсов. Он постепенно осознал, что сам фокус на бессознательном сопротивлении был более важен, чем преодоление его.

Случай в этой статье адресовывается к агрессии участников программы развития в двух направлениях: первое, агрессия, проявляемая штатом сотрудников к консультанту (перенос); второе, результирующие чувства, испытанные консультантом (включённые чувства/контрперенос). Обучение менеджеров, для всех успешное, могло оказаться тяжёлым опытом. По-видимому, чувства, одерживающие верх, порождали в неопытном ведущем возникающее смятение, приводящее к убеждению, что это не будет работать.

Представленный в этой статье кейс создаёт такой эффект. Цель этой статьи - показать, как такие феномены могут создавать обучающий опыт, приводя в конце концов к продуктивному результату.

**Агрессия в литературе по менеджменту.**

Упоминание об агрессии в организационном менеджменте относительно редки. Часто имеется одно единственное упоминание "агрессия" в индексе книги по менеджменту.

Некоторым исключением оказывается написанное Manfred Keits de Vries, Harry Levinson, Abraham Zaleznik, все они имеют психоаналитическую ориентацию. Keits de Vries (1993) признавал естественную агрессию в иерархической структуре. Цитируя Вавилонские законы с их принципом таллиона "око за око", он говорит, что у лидера, который требует выполнения неприятных решений, возникает страх мести от подчинённых, вне зависимости от того, поручал ли он неприятные задания. Это создаёт сложный страх опасений ответного удара агрессии. Результатом является паранойя лидера и эскалация агрессии в рабочем пространстве.

Levenson (1968) отмечал трудности, которые многие руководители имеют в подходе к агрессии, своей собственной и других. Он обсуждал проблему пассивной агрессии в индустрии, иллюстрируя это примером человека, который проваливает дело, которое способен выполнить в других условиях, из-за желания нанести ущерб компании. Люди с потенциалом, подчёркивал он, будут его не реализовывать и сохранять существующий уровень, в результате такого поведения. Zaleznik (1966) соглашается, принимая сторону того, что ответственный лидер должен быть толерантен к агрессивным чувствам и предлагает их вербальное выражение. Как отцовская фигура, говорит он, он должен признавать чувства любви и ненависти, и принимать прирождённую двойственность в новых действиях.

Взгляды вышеупомянутых авторов на лидеров в индустрии паралелльны идеям Hyman Spotnitz и других относительно современных психоаналитиков о позиции терапевта в отношении пациента. Пациент поощряется выражать все чувства в отношении аналитика со специальным подчёркиванием негативных чувств. Социальный психолог Mayer (1973) рекомендовал приглашать к вербальному выражению чувств фрусрации у сотрудников. Это принимает форму дискуссии между менеджерами и подчинёнными, такое как общее собрание. В "технике риска" [risk technique] управленец предлагал сотрудникам помочь составить список рисков и проблем, запутанных в предложенных процедурных изменениях. Высвобождая в последующем негативные чувства к этим изменениям, сотрудники получали тенденцию кооперироваться в рациональном разрешении проблем, создавая свою позицию.

**Литература по современному психоанализу и агрессия.**

Современный психоанализ походит к агрессии, фокусируясь на важности вербального выражения пациентом своих агрессивных чувств в терапии. Такое разрешение их сопротивления облегчает уменьшение симптомов; это также открыто демонстрирует ему самому агрессивные чувства, и может дать более полный опыт и направить к более конструктивной утилизации. Этот подход обеспечивает помощь в широком спектре эмоциональных расстройств, в т.ч. психосоматической природы.

Доказательства этой теоретической концепции уходят ещё в прошлый век. Razi, врач, родившийся в 1850 г., помог своему пациенту, персидскому шаху, облегчив его симптомы артрита через выражение гнева (Shafi, 1973).

Strean (1990) рассматривает страх клиента выражать агрессию к терепевту как определение ядра "первого кризиса терапии".

Аналитическое исследование Spitz (1965) депрессий, возникающих среди госпитализированных детей помогло в понимании потенциально губительного эффекта неправильно направленой агрессии. В отсутствии либидонозного объекта, например родителей, дети испытывали недостаток целей для направления либидонозной и агрессивной энергии. В результате они имели тенденцию направлять агрессию на себя через травмы рук, задержки двигательного развития [двигательные нарушения?; inability assimilate food], трихотилломанию (навязчивое вырывание волос), и в крайних случаях, слабоумие и помешательство.

Spitz рассматривал агрессивную напористость как играющую роль "ежемоментного двигателя всей активности, большой и малой, и наконец, самой жизни". Когда она нейтрализована, агрессивная напористость служит катализатором конструктивных целей, особенно в отношении автономности и самоутверждения.

Spotniz (1985) видел шизофренических пациентов как находящихся под властью агрессивных драйверов. Он считал в основе таких пациентов имеется ненависть к любому признанию, принятию или устойчивость к агрессивным чувствам, т.к. для них свойственна прирождённая опасность их проявления. Таким образом, они используют свою либидонозную энергию как защиту против подавляемой агрессии. Поэтому Spotniz фокусировался на фасилитации вербального разрешения агрессивной энергии. Этот подход имеет более поздней целью освобождать подобающую либидонозную энергию в лечении.

Современная психоаналитическая мысль полагает, что динамика агрессии приложима к основной человеческой популяции также, как и к шизофреникам. Это представленно в характере расстройств, невротических и психотических. Это может быть легко применимо к поведению хорошо приспособленных людей или групп, которые регрессируют перед лицом давления окружения. Это применимо к таким проблемам, как алкоголизм или наркотики, которые всё чаще имеют разрушительный эффект на работу в организациях.

Spotniz и Meadow (1976) видели лекарственную зависимость и алкоголизм как использование "раннего научения механизмам защиты объекта и самообвинения" через такое физическое нападение. Их антидотом к такому саморазрушающему поведению было обучение пациентов вкладывать негативные импульсы в слова более, чем в действия к себе. Следуя этому, терапевт работал с силами, которые вмешивались в вербализацию позитивно-переносных эмоций. Современный аналитический подход разрешает сопротивление через вербальное выражение агрессии (и других мыслей и чувств) и включает разнообразный репертуар интервенций. Это включает эксплорацию, объект-ориентированные вопросы (в противоположность эго-ориентированным) и "присоединение". Последнее представляет вставание на сторону клиента, например движение вдоль его сопротивления вербализации. Это достигается через вербальное одобрение аналитиком, например, отказа пациента сообщить определённые мысли. Получая такое разрешение, клиент постепенно отказывается крепко удерживать свою оборону против такого выражения.

Ormont (1974) показал положительные результаты использования этого подхода в группе. В качестве примера он цитировал одну группу, где её члены жаловались на свои страдания. Терапевт отметил, что они увязли в жалобах. Члены группы продолжали жаловаться. Наконец, терапевт сказал, что он также страдает. После первоначального любопытсва к этому заявлению, участники проявили сильное негодование. Последующее развитие коммуникаций с ними развило выражение чувств к другим.

Ormont акцентировал важность для терапета готовности быть целью вербальных упрёков. Вместе с тем, он должен дать ясность, что он не просто объект садистического обращения, но что терапевтические цели должны быть сохранены в поле зрения.

Понимание чувств, индуцированных в ведущем/консультанте/терапевте как реакции на агрессивные чувства клиента существенно важно в определении этого. Рост объёма литературы, адресованой мнениям по рассмотренным здесь поводам, плюс используемым техникам, вызывает чувства удовлетворения (Ormont, 1970; Racker, 1968; Spotniz, 1985; Strean, 1990).

**Синтез психоанализа, агрессии и менеджмента.**

Поскольку первой важной задачей в организациях является обучение и развитие менеджеров, целесообразна проверка современных психоаналитических концепций в обучающем сеттинге. Kirman (1977) выделял способность студентов чувствовать все свои чувства и при этом адекватно функционировать. Его примеры демонстрируют существенное сходство между сопротивлением учащихся в школьном сеттинге и в клинической терапии. Он предположил, что преподаватель разрешает сопротивление учащихся через эмоциональные коммуникации, с приоритетом выражения контролируемой агрессии. Он отмечал, что это позволяло убирать затруднения в эффективном управлении.

Mellinger (1978) использовал "эмоциональное обучение" для фасилитации эффективного тренинга и ориентации бухгалтеров в CPA фирмы. Он положил в основу, что разрешение сопротивления через вербализацию агрессии ведёт к ликвидации проблем прогулов, опозданий, привычно плохой работы и трудностей в управлении.

Таким же образом Sackler (1979) отметил, что выражение негативных чувств в отношении учителей и сверстников вели к изчезновению отстающих и неуспевающих учеников в биологическом классе коммуны-колледжа.

Подход, использовавшийся Kirman, Mellinger и Sackler выявлял контраст между бихевиоризмом и психоанализом. Первый директивен: он может сосредотачиваться и осуществлять на практике решение задач, например прихода вовремя. Психоанализ не директивен: он говорит по поводу привычных препятствий к хорошей работе. Когда такое препятсвие принимается в форме невербализованной агрессии, разрешение этого сопротивления становится ключём к ликвидации самого препятствия.

Недирективный подход был также применён Belgray (1982), который определил корреляцию между эмоциональной экспрессией участников обучающего воркшопа и их обучаемостью и способностью применять новые концепции в работе. Выражение негативных (агрессивных) чувств у мужчин ассоциировалось с их более эффективным функционированием. Экспрессия позитивных (либидональных) чувств у женщин ассоциировалось с их высоким функционированием. Неравенство между гендерными типами будет исследоваться.

В государственной психиатрической больнице невербализованная агрессия пациентов может рассматриваться как раскрывающаяся через психотические симптомы. Такой саморазрушающий феномен становится обратимым, когда пациенту помогают вербализовать свой гнев, фрустрацию и бессилие. Duffey (1976) показывает, как такой же подход к штату больницы помогает им стать более терапевтичными по отношению к пациентам. И профессионалы, и парапрофессионалы приходят к пониманию, что их негативные чувства были обращены как внутрь, в форме деморализации, так и во вне, в виде враждебности к пациентам, феноменологически подобно тому, как это было у самих пациентов.

Благодаря поощрению сотрудников проговаривать вовне свои мысли и чувства, индивидуально и в группе, они продвигались в помощи пациентам в восстановлении и возвращении в общество.

**Случай истории развития штата больницы.**

Как я отмечал, я полагаю читатель будет ожидать не такого мучительного испытания, как описание консультации, но скорее помощи в рассмотрении опыта.

Директор стационара в психиатрической больнице обратилась за помощью к консультанту для улучшения менеджмента в деятельности своего учреждения. На предварительной встрече директор Joan жаловалась, что штат её сотрудников нарушал сохранность её информации о существующих проблемах в её области; она была также досаждаема частыми обращениями за помощью в разрешении кризисов, и они часто плохо доводили до конца решение административных задач.

"Что мне делать, я злюсь на них" - спрашивала она. "Они имеют профсоюз и ничего не поделаешь".

Joan говорила сама себе, что работа хорошо оплачивается, но никаких других поощрений нет.

Она хотела понять, если это как-нибудь возможно, как можно направить её людей в нужную форму. Может ли групповой воркшоп или тернинговая программа помочь?

Консультант сказал мало. Он тщательно слушал Joan, пытаясь понять её и её проблемы. На этой предварительной встрече они согласились, что воркшоп по управлению и коммуникациям будет объективно полезен. Директор тогда спрашивала, полагает ли он, что идея группового воркшопа будет для неё хорошей. Оттенок дрожи в её голосе заставил консультанта предложить ей обсудить это на новой встрече. Она, показалось, испытала облегчение. (Взамен работы с доводами за и против в отношении директора, консультант решил попытаться понять страх, который у неё поднялся.)

Последовало несколько встреч с директором. На каждой приоритетным был вопрос присутствия или отсутствия её в группе. Директор размышляла: "Если я буду присутствовать, они могут нападать на меня... С другой стороны, т.к. я хочу убедить их сохранять мою информацию, то может я должна быть в группе".

(Консультант основывался на превалировании гнева, тревоги и страха, предполагая что движение в каждом направлении рождает напряжение. Он, не знал, исходило ли давление от него, новичка, или же оно было от самой Joan, или от сотрудников. Ретроспективно это кажется случаем параллельного процесса, существовали чувства, распространяющиеся и из одной части, и из другой.)

Как противовес тревоге и нерешительности, директор заняла сильную позицию в отношении организации воркшопа. Она сказала сотрудникам, в собраниях с которыми предпочитала использовать свой большой офис с конференц-залом, и тогда же автократично объявила консультанту, что организует группу в "комнате ожидания", потрёпанной комнатке маленького размера, которая привела консультанта в смятение, когда он увидел её.

Консультант начал справедливо удивляться беспомощности, в которой оказалась Joan. Её настояния по использованию комнаты ожидания казалось отсутсвием внимания к своему штату и консультанту.

Догадка убедила консультанта в необходимости ориентировочной встречи с сотрудниками. Когда сотрудники пришли на место, Joan немедленно сказала, чтобы они собирались в комнате ожидания. В группе раздались тяжкие вздохи, и Naomi, крупная и тихая санитарка, сказала, что в этой комнате нехорошо, и что офис Joan - где проходят текущие собрания - был бы лучше. Joan сказала, что прислушается к совету использовать свой офис, "но не курить". Renee, откровенная и ядовитая санитарка, заметила: "это автократично", и вся группа разразилась смехом.

(Там было тридцать штатных сотрудников. Группа такого размера, казалась, одержит верх над консультантом. Однако, за исключением эпизода с комнатой ожидания, общий ход собрания оказался приятным.)

Joan сказала, что ей хочется извлечь больше пользы для всех сотрудников, включая себя. Она заметила, что ей нужно больше обратных связей от них. Консультант, после нескольких вводных замечаний, спросил, что другие участники хотят от воркшопа. Их ответы удерживали внимание на их индивидуальном и групповом функционировании. Renee, откровенная санитарка, хотела чистого группового опыта. Mona, координатор по реабилитации, хотела некоторого дидактического материала о работе с теорией администрирования. Chester, избегавший говорить о людях, хотел получить "перспективу из различных точек зрения и понимания вышестоящей администрации". Все хотели минимального некоторого участия в опыте.

Ivan, мягкоговорящий руководитель лечебной бригады, среднего возраста, выразил некоторый скептицизм: "Понимаете, Вы не сможете расшевелить людей в общей обстановке, Вы сможете только написать докладную записку".

Другие, когда кратко говорили, только слегка возвращались к области агрессии, общее собрание казалось сверх-приятным. Группа выглядела нетерпеливо ожидающей и полной энтузиазма. Irene, психиатр, подняла вопрос об участии Joan, сказав: "Я думаю, что Вы должны быть в группе". Joan ответила, что она колеблется относительно своего участия. Другие согласились с Irene, и Joan стала членом группы участников.

Ben, уверенный и, по-видимому, понимающий руководитель лечебной бригады, сказал что воркшоп кажется ему похожим "на хорошую возможность, которую мы не часто получаем".

Консультант закончил собрание, сказав что он видит перед собой работу с экспрессивной и интеллегентной группой.

Сессия #2.

Консультант с удивлением обнаружил, что на второй сессии недостаёт пятерых из тридцати участников. Один был в отпуске, другой в отгуле и трое появились существенно позже.

Консультант сказал, что он хочет больше узнать о проблемах сотрудников. Это в целом оживило дискуссию. Сотрудники перескакивали с темы на тему, каждая из кроторых содержала в скрытом контексте недовольство руководством Joan.

Renee подняла вопрос о силе профсоюза, предлагая обсудить, как делались решения, затрагивающие коллектив. Joan немедленно вздёрнулась и сказала, что некоторые решения должны обсуждаться, но некоторые должны приниматься ей и только ей. Madeleine, юрист, тогда спросила, кто поддержит немедленное решение, сделанное Joan, когда члены не согласны с решением, и когда Joan не указывает, кто ответственен за его проведение. Joan резко ответила, что она никогда не предоставит здравый аргумент относительно своих решений, которые она хочет принять.

Mona тогда пожаловалась, что она не может приннимать свои собственные решения, когда она не знает, что является основной политикой, чему Silvia ответила - существует единственное направление политики, которое показывает Joan. Joan попыталась защититься, сказав что она периодически даёт им возможности для обратных связей на собраниях сотрудников, на что Naomi ответила: "Кого волнуют обратные связи, когда Вы уже имеете решения, вывешенные на доске объявлений?" Joan резко возразила: "Мы должны принять эти вещи". Chester, руководитель бригады, который стремился быть незаметным, вместе с Renee обвинил Joan в излишнем доминировании над коллективом и игнорировании мнения сотрудников. Joan ответила: "Когда я вхожу в палату и м-р Smith (один из сотрудников) сидит на своём стуле, а стены испачканы надписями, и никто с этим ничего не делает, у меня начинается истерика!" Жалобы Joan возникали на различных направлениях основной дискуссии. Её вспышка последовала за Chester, критиковавшим Madeleine, своего собственного подчинённого.

Консультант время от времени суммировал. Он отмечал, что было много сильных чувств, особенно в отношении политики организации и принятия решений, и относительно участия сотрудников.

Renee, в ответ на вмешательствва консультанта, периодически переводила свою критику от Joan на него, говоря что он невнимателен к группе со своими интеллектуальными коментариями, и кроме зтого, не показывает своих чувств.

В конце сессии консультант попросил группу оценить своё ведение группы. (Услышав так много неудовлетворённости и гнева, он ожидал столкнуться с лавиной негативной критики. Он имел чувство беспомощности, замешательства и неспособности помочь группе сфокусироваться на их процессе или начать разрешать проблему. (Как начинающий групповой ведущий, он испытывал эти чувства лично, не понимая, как использовать их, для примера, указывая на ощущение бесплодности общих действий)).

Как приятный сюрприз, большинство участников хвалили сессию. Они сказали, что получили пользу, позволив выпустить свои чувства, особенно свой гнев и фрустрацию. Один или два участника критиковали консультанта за возврат к проблемам администрации, когда все они были заинтересованы в том, чтобы дать выход своим чувствам. Joan сказала, что она была рада выражению своих чувств.

В завершении сессии, Joan сильно трясла руку консультанта, оставив последнего с чувством вины, сомневающегося, обеспечил ли он достаточную её защиту. (Более опытный ведущий мог бы спросить её об этом).

(Позже консультант отметил некоторые свои наблюдения. Многие участники были сильно возбуждены. Chester и Madeleine демонстрировали свой гнев и обиду, которые казались характерными для них. Более того, существовало фактическое неупоминание пациентов, основных потребителей совместных усилий данной группы.

Внимание консультанта также фокусировалось на некоторых неприятных чувствах: безнадёжности, страха и чувства неполноценности. Он вспоминал, что был на собрании под перекрёстным огнём гнева, энергично делающим замечания в попытках создать какой-нибудь порядок в кажущемся непонятном хаосе.)

Встреча #3.

На новой сессии консультант недирективно отметил проблему отсутствия, спросив, что принесут неделей спустя отсутствующие сегодня. Это было предназначено для подчеркивания, что такие пропуски мешают функционированию группы.

После короткого резюмирования, одна из участниц предположила, что групповая дискуссия частично завершает реорганизацию, которая включает некоторый переезд, завершающийся изменением количества открытых и закрытых палат. Joan отметила, что она принимала это решение для усиления контроля над потенциально неуправляемыми пациентами. Она сказала: "Все согласны, что существует эта проблема, и что этот переезд является лучшим путём по направлению к её решению".

Консультант спросил, согласны ли с ней сотрудники. Некоторые из членов сообщили, что их подопечные негодуют против переезда, т.к. они могут оказаться с более агрессивными людьми. Joan сказала, что она первой узнала об этой проблеме, происходящей из-за переезда. На это её заявление группа отреагировала рациональной и спокойной дискуссией. Joan чутко спросила: "Где мы были неправы в нашем планировании?" (Консультант, очень редко задававший вопросы, был поощерён таким поворотом событий, казавшимся ему эффектом моделирования роли).

Evelyn отреагировала, что предмет должен регулироваться собранием руководителей бригад. Joan проплакала, что она не хочет даже этого собрания. Ben тогда отчитал Evelyn за побуждение Joan к таким собраниям и сказал отеческим тоном Joan: "Вы нуждаетесь в таких собраниях". Дискуссия возвратилась к проблеме самого переезда, после которого Joan просила, чтобы руководители бригад заранее не планировали большего.

Ben спокойно сказал Joan, что это просто её работа по координации. Тогда группа стала продуктивно обсуждать различные аспекты планирования и коммуникации.

Joan тогда продемонстрировала симпатию к проблеме одного из участников, который много жаловался на неприязнь пациентов. Она захотела узнать, сердится ли Evelyn. Evelyn сказала, что не сердится. Консультант спросил, что было бы, если бы она сердилась? Evelyn пожала плечами.

Тогда группа стала обсуждать работу с такими ситуациями в будущем. Joan закончила эту дискуссию своей точкой зрения, что им нужно говорить о своих тревогах, когда такие ситуации будут появляться. (Консультант был изумлён. Он едва говорил. Группа казалась сотрудничающей, общающейся и поддерживающей. Они были настроены исследовать проблемы. Ретроспективно, консультант позже реализовал свою идею фокусироваться более на чувствах, чем на рациональном процессе принятия решений). Он прокомментировал, что это восхитительная группа, в которой они ищут определения и понимания проблемы более, чем просто решения. Он попросил сделать по замечанию. Joan сказала первой, пожаловавшись, что группа блуждает. Naomi сказала, что это было "вентилирование" [снабжение отдушиной; ventilating]. Ben сказал, что необходима большая сфокусированность, и что консультант был также добр в своём восхищении. Silvia сказала, что не понимает консультанта, который был "не критикующим". Gladys сказала, что ей не нравится пассивность консультанта.

Renee, едкая санитарка, пристально посмотрела на консультанта. "Мне не нравится эта игра; когда позволяют говорить о других, без Вас".

Консультант спросил её, что ей хотелось бы сказать. Она сказала, что ей понравилось участие Ben, и что она на месте Evelyn "почувствовала бы себя оплёванной [букв. описаной; pissed]".

Агрессивный тон сохранялся, снова обращаясь к ведению группы консультантом. Mona, которая едва участвовала, сказала, что ей не нравится заданная структура. Консультант сказал, что это хорошо, что она высказалась, и предложил ей высказывать свою точку зрения в течение всей сессии. Тогда другие стали заявлять о фрустрированности и строить предположения о поведении ведущего, к которым Ben добавил предложение, чтобы группа собиралась не в комнате, а на свежем воздухе, на газоне, пока стоит тёплый сентябрь.

Всё это время консультант записывал замечания по поводу процесса. Прежде чем он спросил, Naomi сказала: "Мы не даём Вам возможности сделать замечания".

Консультант сказал, что здесь были подняты некоторые важные вопросы в конце сессии, и что группа может продолжить обсуждать их на новой встрече, через неделю. Он чувствовал себя сохранённым окончанием от волны неудовлетворённости, поднимающейся против него.

Встреча #4.

Участники казались не заинтересованными в провоцировании возвращения к темам прежней сессии. Консультант ощущал некоторый уровень неудовлетворённости, который ощутимо не проявлялся, за исключением трёх обыно отсутсвующих и двух опоздавших.

Joan утрерждала, что группа чего-то не получала от воркшопа. Renee жаловалась, что консультант всё такой же серьёзный и себя не проявляет, потому что испуган. Консультант спросил, чем он по её мнению испуган, и она пожаловалась, что он всё время задаёт вопросы, вместо того, чтобы проявить себя. Joan казалась разозлённой на некоторых участников, обеспокоенных проблемой обеда больше, чем включением в групповую дискуссию. Консультант комментировал различные одновременные уровни коммуникации, что подсказало Irene заметить, что она любит видеть его высказывающим утверждения.

Встреча #5.

Четыре участника отсутсвовали и три опоздали. Когда консультант спросил, что является причиной происходящего, некоторые из участников взамен предложили пересмотреть время встреч. Было общее согласие передвинуть время с 1:15 к 1:30. Консультант счёл это способом справиться с проблемой и согласился с решением.

(Ретроспективно, оценивая по достоинству решение, консультант мог сказать: "Хотя тут может быть устраивающее всех решение проблемы с расписанием, давайте посмотрим, нет ли в этом каких-то скрытых сил в нашей работе, вызывающих желание изменить расписание"... или "Что могут говорить эти опоздания и желание изменить расписание проведения этого воркшопа?")

Тогда консультант пересмотрел то, что выяснилось о времени встреч и предложил некоторые альтернативы происходящему. Группа ожидала большего дидактического материала от консультанта о процессе принятия решений. Он связал этот запрос с мини-лекцией о лидерстве. После этого группа избрала для себя обсуждение, предметом которой стало распределение рекреационного материала, такого как книги, игры и художественно-графические предметы. Это были проблемы утраты рекреационного материала, предоставления пациентам избытка или же недостака времени для отдыха и развлечений, и обязанности по распределению.

Консультант спросил о целях рекреационного материала. Это вызвало живые коментарии о досуге пациентов в противоположность конструктивной активности. Joan настаивала, что обсуждение было растратой времени, что его объектом было "это старое клише помощи пациентам".

Консультант рассматривал группу, как движущуюся к более сильному основанию, и поощрил дискуссию об "этом старом клише помощи пациентам". Это направило обсуждение к проблемам роста пациентов и их опеке, с возражениями Joan, что рост пациентов оказывается нереалистичной задачей при вовлечении психотических пациентов.

Ben предложил использовать временный план распределения, впредь до будущих обсуждений предмета. Результатом стало соглашение, что каждый сам поддерживает инвентарные записи постоянного/расходного материала и координирует распределение с пациентами. Члены группы смогли бы пересмотреть свой опыт этого через месяц. Группа завершилась как дискуссия о мыслях участников по поводу хранящегося материала.

Консультанту показалось, что комбинация выражения агрессии с его дидактической лекцией обеспечит достаточное удовлетворение группы для ведения серьёзной дискуссии и попытки решить проблему представлений о нуждах пациентов. Он с нетерпением ждал новой сессии.

Встреча #6.

Когда он пришёл, дверь Joan была на замке. Joan отсутствовала. Она запретила использовать свой кабинет для посторонних целей. Она и некоторые другие члены группы, согласно сообщённому секретарём, находились в другом месте с делом, возникшем три дня назад. Присутствующие участники злились на Joan за её запрет использовать кабинет. Ничто, казалось, не шло правильно на этой сессии. Существовало неопределённое раздражение продолжением воркшопа, вопросами консультанта взамен советов или проявления себя.

Консультант сообщил, что он возможно уедет после десятой сессии и поитересовался, кто бы смог стать ведущим среди самих участников. Это фрустрировало членов группы. Renee воскликнула: "Вы справедливо хотите услышать от нас. Хорошо, я хочу услышать чувства! Sylvia, я на тебя злюсь. Ben, я чувствую..." Она прошла по кругу в комнате с калейдоскопом чувств.

Консультант спросил группу, хотела бы она продолжить в том же тоне, или же они хотят чего-нибудь ещё. Ben ответил: "Я принимаю решение". Консультант ответил, что он предчувствует: он выберет что угодно, только бы не работать. Все улыбнулись с согласием.

Когда сессия заканчивалась, консультант прокоментировал: "Я удивлюсь, если отсутсвие Joan повлияло на ход сегодняшней сессии".

(Коментарий консультанта представлял его поиск козла опущения. Он испытывал чувства, подобные поражению, и хотел обвинить в нём Joan. Он был захвачен своими чувствами некомпетентности и безнадёжности в этой группе, которые, ретроспективно, он реализовывал, сдерживая себя относительно процесса понимания членами группы своих пациентов. Он ужасался появления на новой сессии, опасаясь что группа уничтожит его.

Неожиданно для него, его наставник сказал, что он сделал хорошее дело, заставив участников выразить себя. Наставник отметил, что все группы проходят через такой процесс, прежде чем получат сплочённость, и предложил консультанту обсудить чувство безнадёжности, которое было поднято в группе.)

Консультант обсудил отсутсвие Joan с ней наедине и получил только рациональные оправдания возникшими другими делами. Joan отсутствовала и на новой встрече. Консультант подумал, что он может иметь опасения с её стороны. Группа повторяла сопротивление Joan. Усилия в выяснении причин пропусков и опозданий на воркшоп просто находили объяснение в других обязанностях.

Встреча #7.

(Консультант говорил о таком разрушающем лечение поведении, как отыгрывание вовне непроговорённой враждебности. Он ощущал, что участники испытывали серьёзную фрустрацию и другие непереносимые чувства. Поэтому он решил обеспечить некоторое удовлетворение через разговор о планировании и контроле.)

Мини-лекция простимулировала поднятие проблемы общих ресурсов, свободных для выписанных пациентов. После ограниченной продуктивной дискуссии консультант сообщил одному из людей о разобщенности и очевидной скуке в комнате. Это заставило выразить безнадёжность относительно работы вне сообщества, в противоположность предложенной дискуссии о коммуникациях в сообществе, что в свою очередь вызывало фрустрацию относительно понимания чувств консультанта.

Консультант сообщил о своём впечатлении, что чувство безнадёжности является причиной путанницы [to flounder] в группе. Ivan показался изумлённым. "Вы полагается, что группа запуталась?!" Консультант спросил, что было неверно с запутанностью и с безнадёжностью. Ivan сказал, что он не видит группу как запутавшуюся. Renee его поддержала: "Мы несомненно сейчас не запутанны". Группа внезапно стала казаться в состоянии высокой мобилизованности. Члены группы критиковали консультанта. Когда он предложил некоторое понимание проблемы с рекреационными материалами, они закричали на него за то, что он не сказал этого раньше.

(Собственные индуцированные чувства безнадёжности у консультанта имели тенденцию сдерживать его более, чем напоминать ему о необходимости следовать предложению наставника исследовать проблему безнадёжности per se.)

Встреча #8.

Joan, директор, опять отсутствовала. Консультант поднял проблему безнадёжности. Одна из участниц сказала, что она разочарована тем, что она получила от воркшопа. Другие говорили, что он сохранил свою точку зрения, принеся её на новую неделю, удивляясь тому, что это могло случиться. "Я оптимист" - ответил он, вызывая у группы смех. На вопрос, что он хочет, чтобы происходило, он ответил, что не знает.

Консультант сказал, что группа кажется скучающей, пессимистичной и фрустрированной. Напоминает ли это им их чувства, которые они имеют к своим пациентам, или же пациенты всегда кажутся чувствующими в этом направлении?

Renee очнулась от сна. "Я не упала сейчас во сне. Я сейчас здесь. Я думаю, что мы должны закончить группу. Я хочу получить что-нибудь." Chester заметил консультанту: "Я полагал, что вы будете формировать из нас группу. Я не знаю, что получилось."

Крещендо фрустрации ведущим приходило в требовании окончить группу. Консультант отметил, что упоминание о фрустрации, пессимизме или безнадёжности немедленно влекло предложения об окончании. Существовала ли какая нибудь альтернатива, кроме окончания, в которой группа могла бы работать с этими чувствами?

Группа тогда заколебалась между дискуссией о некоторых проблемах на работе, спорах о том, является ли эта группа терапевтической, и исследованием проблемы конфиденциальности происходящего на воркшопе.

Renee на этот вопрос предложила другую альтернативу: собраться без ведущего. Консультант, чувствуя крайнюю угрозу, спросил зачем? "Посмотрим, что случится."

На протяжении последующей дискуссии относительно того, что делал или не делал консультант для удержания группы, он пытался задавать стимулирующие вопросы. Один из участников прервал его. "Вы пытаетесь восстановить положение вещей, когда видите угрозу проведения встреч без Вас." Консультант возразил, что он не обеспокоен угрозой, но озадачен ситуацией. (Он знал, что это было большим преувеличением, и чувствовал крайнее напряжение и нерешительность в отношении того, как удержать ситуацию в руках.)

Группа проголосовала собраться на следующей неделе без консультанта. Когда он отметил, что решение требует консенсуса, а не большинства, участники убедили единственного воздержавшегося согласиться с ними. Консультант чувствовал себя обиженным, но рационализировал, что группа по крайней мере приняла решение, хотя и убийственное.

Консультант, не в отношении того, что он был полностью сбит с ног, поднял проблему будущей связи с ним. Один из участников предложил собраться через раз, чтобы обсудить, что случилось, на встрече с ведущим.

(Консультант чувствовал себя выжатым. Он закончил встречу с комком в горле. Он успокаивал себя тем, что группа теперь способна принимать решения, раскрываться и обсуждать свои чувства. Но он скрывал тайный восторг: они могут собраться на новой неделе с Joan и столкнуться с проблемой её диктаторства. Месть!

Он также думал: группа как будто откармливается мной, Joan и своими пациентами. "Так они выслали меня." Существует ли способ справиться с этим и использовать продуктивно?

Наставник консультанта сказал, что тот должен не принимать решения собрания без него; он является ведущим и должен проводить все решения. Он должен придти на новую встречу и конфронтировать с проблемой. Консультант ответил, что он также напуган и что он приветствовал бы передышку от этих убийц. Если он вернётся, то будет бояться, что они снова начнут его выгонять. Он знал, что его наставник был прав, но он не мог заставить себя встретиться с этими тринадцатью киллерами.)

**Пролог и заключение.**

Через обсуждение с психоаналитически-ориентированным наставником и дискуссии с опытными организационными девелоперами, консультант узнал, что и у других начальный опыт ведения группы часто переживается подобно бедствию, но обучиться можно только через это, как крещение огнём.

Проблема взаимоотношения консультанта с его наставником сохранялась в тихом виде. Он говорил наставнику, что чувствует гнев относительно своей неспособности помочь предотвратить разложение группы. Почему-то согласие наставника, что они могли рассмотреть предварительно возможные сценарии, смягчало его. Но он ощущал себя раненым групповым опытом. В течение приблизительно года он чувствовал себя мальчиком, которого подогревали в горячем горшке на плите, и поэтому не осмеливался приближаться к этой плите. Идеи провести другие группы предавались анафеме.

Тогда, на занятиях по групповому процессу, проводимых Luis Ormont (в описываемое время директором CAGS), он представил опыт, приведённый выше. Он удивился, что его мысли стали другими. Участники занятия сразу начали начали высказывать различные решения. Но инструктор сказал: "Подождите, дайте ему пространство; позвольте уйти его фигуре [let him figure it out]". Мгновенно волна бешенства захлестнула консультанта. "Они меня достали! Я был так испуган, когда группа стала бунтовать против меня, что я тоже совершил бунт против себя. Первое время я прикасался к своим реальным чувствам в отношении группы. Я мог позволить этим ублюдкам реально получить их! Я мог сказать:

"Вы спрашиваете, чувствую ли я угрозу? Конечно, я чувствую угрозу! Чувствовали бы вы угрозу, если бы вам было сказанно на недельку удалиться, чтобы посмотреть, как ваше отделение будет без вас? Это убивающая группа! Как теперь сделать чтобы это напомнило вам ситуацию на вашей работе, включающую чувства безнадёжности или кровожадные чувства у ваших пациентов или кого-нибудь другого?""

Подавленный гнев консультанта мешал ему быть спонтанным с норовистой группой. Теперь, полностью соприкоснувшись с ненавистью, которую группа порождала, он смог дать ей выход и креативно использовать в дальнейшем групповом процессе. Его собственная динамика отразила ту группу.

Фрустрация, возникающая в организациях, открытая или выявляемая при исследовании, может избегать канализации в действиях ненаправленной агрессии. Удовлетворительное использование этой концепции может помочь менеджерам мотивировать подчинённых или добиваться сотрудничества с собственным начальством. Это может облегчить обучение или создание изменений в программах по развитию штата сотрудников [staff development program]. Уклонение от выходов фрустрации и агрессии ведёт к риску деморализации, болезней, абсентизма и некачественного исполнения обязанностей на всех уровнях иерархии. Эмоции, относящиеся к агрессии - гнев, враждебность, зависть, ненависть - когда они репрессируются, часто имеют тенденцию бессознательно направляться на себя или организацию.

Адекватно окупающееся внимание к выражаемой или невербализованной агрессии и принятие своих собственных негативных ответов оказывается ключевым компонентом в разрешении организационного сопротивления. Обучение эффективной работе с этим феноменом часто требует прохождения тяжёлого, но стоящего пути.

Консультант, описанный в приведённом выше случае, в последующем сообщал о многих сходных ситуациях, с которыми он удовлетворительно справлялся, благодаря опыту, показанному здесь. Благодаря опыту занятий д-ра Luis Ormont, он научился видеть свои собственные индуцированные чувства страха как зеркало страха клиента, чем как собственное унижение, от которого он должен себя защищать.

**Список литературы**

Belgray, D. (1982). Expression of Emotion and Leadership Training Effectiveness: Application of a Psychoanalytic Model Based on Resolution of Resistence. Unpublished dissertation, Calofornia, Graduate Institute.

Borovitz, Estelle (1976). An interview with Christine Duffey: Modern Psychoa

Freud, S. (1917). Introductory lectures on psychoanalysis, The standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud. Vol. XVI. London: Haggarth

Kirman W. (1977). Modern Psychoanalysis in the Scools. Dubuque Iowa: Kendall/Hunt.

Keits De Vrie, M. (1993). Leaders, Fools, and Impostors. San Francisco: Jossey-Bass.

Levanson, H. (1969). The Exeptional Executive. N.-Y.: Mentor.

Maier, N.R.F. (1973). Psychology in Iducstrial Organizations. Boston: Houghton Mifflin.

Mellinger, B. (1978). An Application of Modern Psychoanalysis Adapted to the Training of Business Professional. Unpublished final project, Center for Modern Psychoanalitic Studies.

Ormont, L. (1971). The use of the objective countertransference to resolve group resistences. Group Process, 95-11.