

МАНФРЕД КЕТС ДЕ ВРИС И РЭНДЕЛ КАРЛОК
ПРИ УЧАСТИИ ЭЛИЗАБЕТ ФЛОРЕНТ-ТРИСИ

ПСИХОЛОГИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА

ОТ ДИАГНОСТИКИ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП-БИЗНЕС»
МОСКВА, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	xi
ВЫРАЖЕНИЯ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИxxxі
ЧАСТЬ I. ВОПРОСЫ И НАБЛЮДЕНИЯ	1
ВВЕДЕНИЕ	3
Примечания	9
Глава 1. ВЗГЛЯДЫ НА ПСИХОЛОГИЮ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА	11
Психодинамическое и системное рассмотрение семьи	13
Ключевые идеи психодинамического подхода	15
Перенос и обратный перенос	16
Семья в свете системного подхода	23
Терапевтический альянс	27
Резюме	29
Примечания	31
Глава 2. ЛЮБОВЬ И РАБОТА: ТРУДНОСТИ СОВМЕЩЕНИЯ	35
Конфликты целей в семейном бизнесе	36
Модель трех кругов	42
Вероятные сценарии развития конфликта	46
Примечания	55
Глава 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА:	
АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН	57
Сопряжение семейных и бизнес-практик	62
Оценка состояния здоровья семейного бизнеса	93
Примечания	95

ЧАСТЬ II. ИЗУЧЕНИЕ И ОСМЫСЛЕНИЕ..... 97

Глава 4. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КАК ОРГАНИЗУЮЩИЙ КОНСТРУКТ 99

Множественность жизненных циклов семейного бизнеса . . .	100
Ключевые модели психологического развития человека . . .	104
Жизненный цикл семьи.....	114
Модель цикла семейной жизни Картер — Макголдрик	116
Жизненный цикл применительно к семейному бизнесу	121
Примечания.....	125

Глава 5. НАРЦИССИЗМ, ЗАВИСТЬ И МИФЫ В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ . . 127

Типы личности	127
Деструктивные последствия нарциссизма руководителя . . .	138
Важность становления индивидуального самосознания. . . .	140
Семейная фирма как переходный объект	142
Сила зависти	146
Игры, в которые играют семьи: роль семейных мифов.	159
Влияние мифов на семейный бизнес.	161
Резюме.	167
Примечания.	168

Глава 6. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ: ОДИНОКИЙ ЦАРЬ ГОРЫ. 171

Общие личностные характеристики предпринимателей- основателей.	172
Ларри Эллисон и Oracle	174
Расшифровка драматургии внутреннего театра предпринимателя	180
Типичные защитные механизмы предпринимателей- основателей.	198
Поддержание равновесия.	200
Примечания.	202

**Глава 7. ПЕРЕДАЧА ЭСТАФЕТЫ ЛИДЕРСТВА: СМЕЩЕНИЕ РОДИТЕЛЯ
С ПОЗИЦИИ ГЛАВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ. 205**

Варианты решения проблемы наследования	206
Наследство	208

Психологическое давление на новых лидеров	209
Держаться курса	221
Примечания	224
Глава 8. СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД НА БИЗНЕС-СЕМЬЮ	225
Двусторонние отношения	225
Эволюция теории систем	227
Развитие теории семейных систем	229
Семейно-системная доктрина	235
Семейные сценарии и правила	238
Семейные сценарии в бизнесе	240
Практический пример семейно-системного мышления	248
Примечания	250
Глава 9. ДИАГНОСТИКА СЕМЕЙНЫХ ХИТРОСПЛЕТЕНИЙ	253
Семейные генограммы	254
Циклическая модель	
брачных и семейных систем	263
Отделение себя от родительской семьи	269
Две семьи — две истории	272
Примечания	282
ЧАСТЬ III. ИНТЕГРАЦИЯ И ДЕЙСТВИЕ	285
Глава 10. ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА И ИХ РЕШЕНИЕ	287
Изменения по Левину	288
Модель индивидуальных изменений	290
Основные темы на пути	
к изменению личности	298
Процесс внутриорганизационных изменений	303
Процесс внутрисемейных изменений	312
Семья или организация? На чем фокусировать внимание?	323
Примечания	325
Глава 11. ПРЕВРАТНОСТИ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА	327
Стейнберги: история саморазрушения	327
Иммигрантская мечта	329

Сын своей матери	332
Предпринимательское видение	334
Сэм как глава семейного бизнеса	335
Трудный выбор: кому передать эстафету?	339
Следующее поколение	341
Ирвинг Лудмер: Сэм опять в игре	342
Системный анализ семьи и бизнеса Стейнбергов	347
Влияние внутреннего мира Сэма на семейный бизнес	355
Внутренний театр дочерей Сэма	359
Были ли альтернативы?	363
Примечания	366

Глава 12. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВМЕШАТЕЛЬСТВА

В СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС	367
Исследование семейной деятельности	368
Решение головоломки преемственности	370
Роль приглашенного советника	409
Как выбрать семейного советника	411
Плюсы психодинамически-системного подхода	414
Несколько слов в заключение	416
Примечания	418

Приложение 1. ПРОРАБОТКА ГЕНОГРАММЫ БИЗНЕС-СЕМЬИ. 419

Построение генограмм	420
Использование генограмм в терапевтических целях	421
Использование генограмм для выявления семейных сценариев и тем	423
Генограммы как средство улучшения коммуникации	427
Примечания	428

Приложение 2. ЦИКЛИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ:

ШКАЛЫ КЛИНИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ. 429

Порядок работы со шкалами клинической оценки	430
Примечания	436

ПРЕДМЕТНО-ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ 437

ЧАСТЬ I

ВОПРОСЫ И НАБЛЮДЕНИЯ

ВЗГЛЯДЫ НА ПСИХОЛОГИЮ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА

В большинстве обществ институт семьи служит основой преемственности поколений, наследования ценностей и обеспечения нормального физического и психоэмоционального развития подрастающего поколения. Семьями обычно движет глубокая озабоченность как благополучием их отдельных членов, так и сохранением семейного наследия. В бизнес-семье, однако, нормальные семейные ценности и цели могут вступать в противоречие с экономическими целями и задачами бизнеса хотя бы потому, что системообразующей темой в семейной жизни является удовлетворение человеческих и психологических нужд ее членов, а вовсе не получение максимальной финансово-экономической отдачи.

Звучит как банальность, но люди действительно подвержены множеству неувлимых влияний и выходящих за рамки логического понимания психологических процессов, сказывающихся на принимаемых ими решениях. Общеизвестно, что руководители компаний, в том числе семейных, далеко не всегда поступают рационально, логично или разумно¹. Однако мы обратили внимание на то, что многие главы семейного бизнеса склонны поддаваться иррациональным порывам особенно часто (и подобных примеров в этой книге более чем достаточно)². Клинические исследования показали,

что многие проблемы семейного бизнеса произрастают из склонности лидеров (и в целом членов семьи, занимающих ответственные должности) переносить — обычно полубессознательно — глубинные конфликты, желания, прихоти и фантазии на более широкое поле семейного бизнеса и действовать там под их влиянием. Задача любого исследователя психологии семейного бизнеса как раз и заключается в рассмотрении этих структур — внутренних мотивов, фантазий, желаний и защитных реакций, таящихся в глубинах сознания, подсознания и бессознательного главных действующих лиц. Что ими движет? Что побуждает действовать так, как они действуют? Как понимать их поведение?

В семейном бизнесе (особенно в период кризиса) рано или поздно возникает нужда собраться всей семьей и поразмышлять над тем, как организованы отношения между ее членами; попытаться понять структуру этих отношений и правила, которыми они определяются. Родственникам придется отделить зерна рациональных схем поведения и взаимодействия от плевел всяческих поведенческих дисфункций. Карл Юнг неспроста регулярно задавал страдающим тревожным расстройством пациентам один и тот же вопрос: «Такое поведение вам помогает?» Отрицательный ответ подразумевает, что членам семьи, вероятно, пора пересмотреть и перестроить систему взаимоотношений между собой.

Концептуально весьма эффективным подходом к пониманию индивидуального поведения и психологии личности, включая мотивацию, считаются психоаналитические методы, в частности теория объектных отношений³. Однако в процессе изучения психологии семейного бизнеса мы пришли к выводу, что этого подхода недостаточно и психоанализ нуждается в дополнении и подкреплении более новыми методами системного анализа семейных отношений и семейной психотерапии, которые в последнее время принято

обобщенно называть теорией семейных систем⁴. Мы обнаружили, что сочетание психодинамического мышления с идеями анализа семейных систем в рамках комплексного психодинамически-системного подхода дает в руки семейных психологов бесценный универсальный ключ ко множеству замков, которыми обычно увешаны хитросплетения проблем, встающих перед бизнес-семьями.

ПСИХОДИНАМИЧЕСКОЕ И СИСТЕМНОЕ РАССМОТРЕНИЕ СЕМЬИ

Едва ли не самой трудной задачей при написании этой книги было преодоление институциональных и академических барьеров, разграничивающих психодинамическую и системную модели семейной терапии. Еще в 1998 году Кристофер Дэр писал в статье, посвященной семейным психологическим практикам:

Две эти дисциплины — семейная психотерапия и психоанализ — так и остаются организационно и понятийно разобщенными вопреки тому, что занимаются изучением во многом пересекающихся предметов, объединяют смежные профессии и используют теоретические идеи, в которых прослеживается множество параллелей⁵.

Дэр тогда призывал к укреплению связей между двумя дисциплинами. Но на самом деле сведение двух ракурсов рассмотрения человеческого поведения в единую объемную картину напрашивается само собой и всё более воплощается в реальность. На практике мы нашли крайне полезным устанавливать привязку к внутреннему психологическому театру личности и исследовать, каким именно образом сцены

действия переносятся с этой малой сцены в постановку на сцене большого театра семьи как системы.

Для большей эффективности вмешательства в процессы, происходящие в семейном бизнесе, настоящая книга строится по принципу согласованного применения психодинамической и семейно-системной моделей человеческого поведения⁶. Взгляд под двумя углами обеспечивает более полное и сбалансированное представление об индивидуальном поведении членов семьи и их межличностных взаимоотношениях. Это идеальный способ дать хотя бы отчасти рациональную трактовку поведению, которое при однолинейном взгляде зачастую выглядит необъяснимым.

По причине такой ориентации мы по большей части используем теории, концепции, методологии, техники и терминологию из области психологии, а не из сферы бизнеса и менеджмента. В частности, мы заимствуем понятийный аппарат из ряда психодинамических теорий поведения (объектных отношений, психологии самости и эго-психологии), динамической психиатрии, теорий развития, когнитивистики и нарратологии.

В этом поиске способов связать воедино представления из различных дисциплин мы, однако, отводим особое место теории объектных отношений, развившейся из теории психоанализа путем ее дополнения разбором важнейших межличностных отношений, прежде всего внутрисемейных, а в особенности между матерью и ребенком, — и именно она послужит нам главным мостом через пропасть, отделяющую классическую психоаналитическую психологию от теории семейных систем. Исследователей объектных отношений интересуют мысленные представления участников отношений о себе и окружающих и их проявления на межличностном уровне в различных жизненных ситуациях. Как следствие, именно эта ветвь развития классического психоанализа

далее всего заходит в область изучения теории семейных систем. Как сказал всё тот же Кристофер Дэр, «психоаналитика и семейная терапия теперь вполне могут сойтись <...> на том, что обе занимаются полезным для здоровья и этичным делом воссоздания и связного изложения историй»⁷.

КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ ПСИХОДИНАМИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Основоположник психоанализа Зигмунд Фрейд постулировал, что человеческий мозг функционирует посредством взаимодействия противодействующих друг другу сил. У человека есть желания и фантазии, которые пробуждают озабоченность и тревогу, и по совокупности это приводит к защитным реакциям в диапазоне от относительно нормальных до патологических. Конфликты между этими противоборствующими силами в основном происходят на бессознательном уровне, однако могут оказывать колоссальное влияние на эмоциональную жизнь людей и восприятие ими себя и своих отношений с близкими и, если брать шире, с людьми и организациями⁸.

Людам от рождения присущи желания, побуждающие их стремиться к удовольствиям и избегать боли. Со временем эти желания трансформируются в ментальные образы, управляющие их чувствами и поведением. По мере того как родители пытаются социализировать детей и подготовить их к жизни в обществе, те неизбежно начинают испытывать фрустрацию, поскольку осознают невозможность реализовать многие свои желания вследствие их запретности. Постепенно детская импульсивность проходит и желания трансформируются в более приемлемые с точки зрения общественных норм. В процессе взросления многие изначальные

желания и сопутствующие им страхи, казалось бы, забываются. Однако из глубин подсознания они никуда не уходят и продолжают исподволь оказывать серьезное влияние на поведение взрослых и в дальнейшей жизни.

Впоследствии Фрейд пошел дальше и сформулировал общую теорию психического развития, включив в нее и определение таких ключевых понятий, как бессознательное, защитные механизмы (с помощью которых сознание пытается подавлять всплывающие бессознательные желания и фантазии) и структура личности. Он также описал «стадии психосексуального развития» ребенка (на них мы подробно остановимся в главе 4) и феномен переноса.

ПЕРЕНОС И ОБРАТНЫЙ ПЕРЕНОС

Разговор двух людей — это, как правило, попытка одного собеседника поделиться с другим своими чувствами и эмоциями. Мы говорим, чтобы что-то рассказать, выразить, объяснить, поделиться своим мнением. Например, когда мы расстроены, мы, бывает, пытаемся донести до близких свое состояние так, чтобы они сами его почувствовали. Нормальный процесс общения состоит из весьма быстро чередующихся фаз двухтактного цикла «проекция — интроекция»: пока один из собеседников вербально и невербально изъясняется (проекция), другой ему внимает и интерпретирует услышанные слова и полученные психоэмоциональные сигналы (интроекция); затем слушатель, восприняв в меру своего понимания смысл полученного сообщения, доносит свое понимание и, возможно, истолкование сказанного до высказавшегося первым (обратная проекция)⁹.

Аналогичным образом на какой-то стадии исследования, анализа или разбора причин человеческого поведения

исследуемый может начать вызывать у исследователя те или иные реакции. В контексте психотерапевтического сеанса прямую и обратную проекции принято называть «переносами». Цикл «перенос – обратный перенос» (или «проекция – интроекция») – феномен, по сути, вездесущий в межчеловеческом общении.

В психотерапии переносом обычно называют восприятие клиентом психотерапевта в образе, искаженном из-за приписывания ему/ей черт, качеств, чувств, настроений или элементов поведения, которые были присущи кому-то значимому из прошлого клиента (например, отцу или матери) или беспокоят самого клиента (например, клиенту кажется, что терапевт зол или опечален, в то время как это всего лишь проекция собственных подсознательных чувств клиента на собеседника).

Термин «обратный перенос» (или «контрперенос») обычно используется для описания чувств, вызываемых клиентом у психотерапевта, – опять-таки, возможно, в силу того, что клиент ассоциируется в восприятии психотерапевта с кем-то значимым из его собственного прошлого. В подобных случаях психотерапевты могут не только приписывать клиентам чувства или мысли, которых у тех нет, но и сами подпадать под психоэмоциональное воздействие и ловить себя на чуждых им самим переживаниях, возникающих исключительно в результате общения с клиентом. К примеру, к концу сеанса психотерапевта может охватить безотчетный страх, грусть, тревога или смятение. И это тоже будет следствием внешне неуловимого обратного переноса психотерапевтом на себя гипотетических или реальных эмоций клиента.

Короче говоря, перенос – это чувства клиента к психотерапевту, а обратный перенос – их зеркальная противоположность, то есть чувства психотерапевта к клиенту¹⁰. В контексте настоящей книги мы будем использовать эти термины

применительно не только к чувствам, возникающим между предметом изучения (бизнес-семьей) и исследователем, психотерапевтом, коучем или консультантом, но и для описания взаимных чувств, возникающих между членами семейной организации.

Типичный пример реакции обоюдного переноса: двое коллег (скажем, молодая женщина и ее пожилая начальница) на дух друг друга не переносят — настолько, что в одном офисе долго вместе находиться не в состоянии, и поочередно отлучаются под любым предлогом. Обе они компетентные специалисты и ответственные люди, но совместная работа сводит на нет все их позитивные качества и порождает контрпродуктивное поведение. Сколько психологи ни разбирали с этими дамами корни их обоюдной нетерпимости, сколько мировых соглашений они между собой ни заключали, каких только границ между ними ни ставили, эффективность работы обеих остается ниже всякой критики. Младшая затаила и копит в себе необъяснимую даже самой себе злобу на старшую, а старшая с готовностью заглывает наживку, и в итоге получается, что подчиненная пробуждает в начальнице всё самое худшее, что в ней только есть.

Первейший подход к решению этой проблемы — оценить, не переносит ли младшая сотрудница на старшую какие-то неизжитые застарелые обиды. Может, в детстве у нее не складывались, да так и остались неразрешенными отношения с матерью или кем-то еще из старших родственниц, — а начальница чем-то ее напоминает. Вынужденно имея дело с «матерью» на работе, девушка бессознательно переносит свои чувства на ничего не подозревающую начальницу.

Таким образом, тщательная оценка взаимоотношений на предмет наличия в них реакций переноса и обратного переноса служит для психологов *дополнительным источником информации*, которую мы используем наряду с более

традиционными данными. При этом, хотя реакции обратного переноса могут вызывать у нас самих чувство неловкости, нам же самим и нужно отдавать себе отчет в том, что они имеют место, и всякий раз тщательно разбираться с причинами их возникновения, — и тогда они могут сослужить нам большую службу в нашей «детективной» работе.

Перенос и контрперенос — важнейшие понятия в теории межличностных отношений и неперенные элементы оценки психического состояния человека. Это динамические процессы, при которых (повторимся) происходит подмена представлений о человеке, месте и времени вследствие повторного психического переживания прежнего опыта взаимоотношений — как правило, в попытке разрешить оставшиеся в прошлом неразрешенными проблемы развития. Можно считать их и своего рода репетициями определенной роли в постановке, в результате которых и вырабатываются стойкие стереотипные схемы поведения, уходящие корнями во взаимоотношения с теми, кто заботился о ребенке в раннем детстве, когда он занимал особое, привилегированное положение. Служа основой организации человеческой деятельности, перенос и обратный перенос явным образом указывают, что ранние детские переживания продолжают сказываться на человеке до конца жизни. Самое трудное — понять, что такая схема поведения, сколь бы полезной она ни была для нас в детстве, со временем может стать совершенно неуместной.

МЕХАНИЗМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ

Склад личности во многом определяется способами приведения человеком внутреннего (психического) представления о мире в относительное согласие с реалиями внешних воздействий. Для борьбы со стрессами и трудностями