Отто Кернберг о консультировании организаций

Катуржевский Андрей Викторович

Курс лекций в московском институте психоанализа

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH

IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Фрейд: у людей в группах есть непосредственное ощущение близости друг с другом

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Бион и регрессивные процессы

- Рабочая группа

  Три базовые групповые эмоциональные допущения

  (Basic group emotional assumption)

Потенциально всегда существуют

Активизируются

-при разрушении структуры, сфокусированной на задаче

-при разрушении рабочей группы

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Первое базовое групповое допущение о зависимости (basic group assumption of dependency)

Воспринимают лидера как всемогущего и всезнающего, а самих себя как неполноценных, незрелых и некомпетентных.

Идеализирую лидера, они пытаются получить от него знания, власть и совершенство. Члены группы постоянно жадно ищут чего-то и испытывают неудовлетворенность.

Когда лидер не может соответствовать идеалу, они сначала реагируют отрицанием, а затем быстро и полностью обесценивают лидера и ищут ему замену.

Примитивная идеализация

Проективное всемогущество

Отрицание

Зависть и жадность вместе с сопровождающими их защитами

Поиск заботы и зависимости

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Второе базовое групповое допущение о борьбе-бегстве (fight-flight)

Участники объединяются против тех, кого они смутно воспринимают как внешних врагов.

Ожидают, что

- Лидер будет вести борьбу против таких таких врагов

- Защитит группу от распрей

Участники не могут терпеть оппозицию своей общей идеологии и поэтому легко раскалываются на подгруппы, которые борются друг с другом

Одна подгруппа может подчиняться идеализированному лидеру , другая подгруппа при этом нападает на подчинившуюся, либо спасается от нее бегством.

У таких групп присутствует стремление управлять лидером или потребность чувствовать контроль со стороны лидера. Переживание близости через общее отрицание внутригрупповой вражды и проекция агрессии на чужаков.

Преобладают

внутригрупповой раскол,

проекция агрессии и

проективная идентификация

Конфликты из-за агрессивного контроля, подозрительность, борьба и страх уничтожения

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Третье базовое групповое допущение об образовании пар (paring)

Члены группы склонны сосредотачиваться на паре, которая может быть и не гетеросексуальна.

Центральная пара символизирует позитивное ожидание группы, что рожденный в их союзе ребенок сохранит поставленную под угрозу идентичность группы и обеспечит ее выживание.

Общая близость и связанные с сексом события как потенциальная защита от опасных конфликтов (в предыдущих двух допущениях – конфликты из-за зависимости и агрессии)

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

В толпе – прямые проявления агрессии

В малых группах насилие под контролем. Контроль обеспечивают:

Механизм базовых допущений

Зрительный контакт

Взаимное знакомство

Внешний враг выполняет фукцию притяжения на себя генерируемой в группе агрессии.

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Подход к изучению организации принимает во внимание взаимозависимость

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Личность руководителя может накладывать ограничения на решение задач.

Но при современном и комплексном подходе к оргдиагностике обнаруживается более сложная ситуация.

Эффективность лидерства не зависит исключительно от личности руководителя.

Главное условие эффективного функционирования организации:

соответствие общих **задач организации ее административной структуре**.

Стоящие перед организацией **задачи должны быть** :

-**значимыми**

-**достижимыми** (с учетом имеющихся ресурсов материальных и человеческих)

Если эти условия не выполняются,

-разрушается структура рабочих групп

-Падает моральный дух

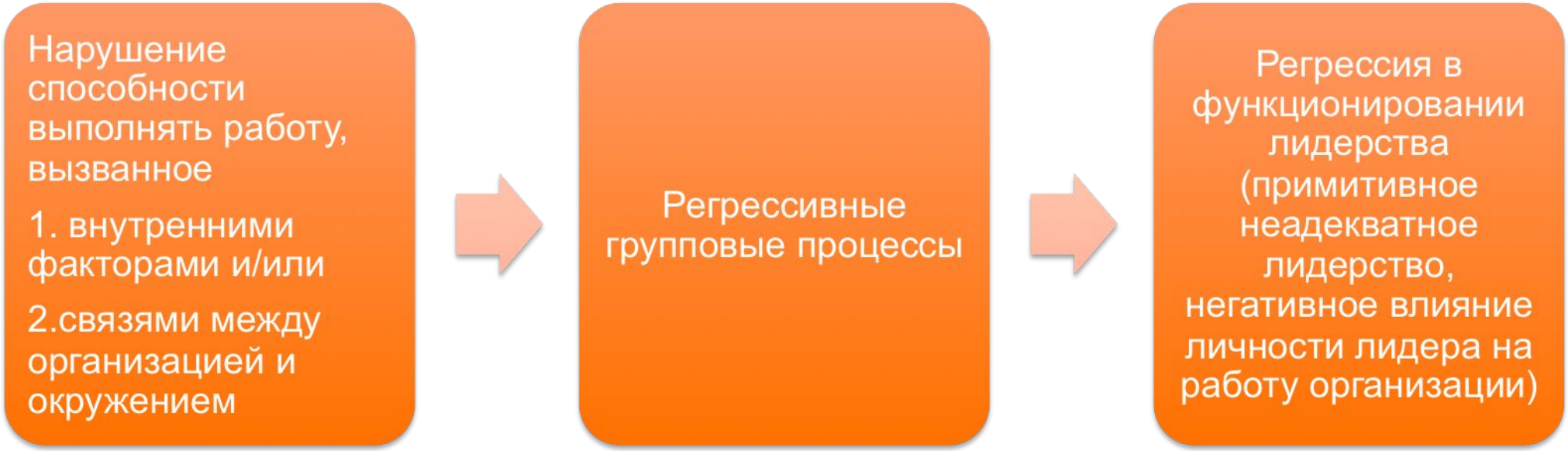
-Регрессируют групповые процессы

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Это оказывает мощное **влияние на** качество и **эффективность лидерства**

Формирование одного из допущений побуждает лидеров групп занять позицию, отвечающую эмоциональным потребностям членов групп. Члены группы именно склоняют/провоцируют проблемно-ориентированного лидера регрессировать к примитивному лидерству в виде всемогущей и опекающей личности в группе с базовым допущением о зависимости и к властной или опасной фигуре, склонной к жесткому контролю в группе борьба-бегство)

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com



M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Тяжелая психопатология у лидера действительно ответственна за снижение морального духа, разрушение рабочих групп и развитие регрессивных групповых процессов.

Необходимо различать симптоматическую активацию эмоциональной регрессии у руководителя, которая отражает проблемы в организации и ухудшение функционирования организации, отражающее психопатологию руководителя.

Традиционный анализ управления организацией сфокусирован на личности лидера, особенно на его врожденных качествах (харизма) и авторитарных чертах.

Психоаналитические подходы сосредоточены на искаженном восприятии персоналом лидера как функции иррациональных отношений с властью, уходящих корнями в инфантильные конфликты , особенно в эдипову ситуацию.

Социологические подходы подчеркивают ролевые аспекты лидерства, то есть активацию социально санкционированных и одобряемых функций, которые стимулируют у лидера и подчиненного взаимно усиливающие представления и поведение. Социологический анализ сосредоточен на противоречии, которое часто возникает в организации между личностью лидера, его поведением, исполнением определенных ролей и восприятием этого поведения персоналом, который не может легко отличить роль от личности(особенно когда восприятие лидера

M19 Consulting Organisationsberatung GmbH IPOM Institut für Psychoanalytische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Системный подход (Dolgoff, Levinson&Klerman, Rice)

Организация рассматривается как целостная система, которая динамически и иерархически объединяет различные подсистемы(личность лидера , природа групповых процессов, системы целей, административная структура) . Окружение организации определяется как состоящее из надсистем, которые оказывают на нее динамически и иерархически организованное влияние.

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Политическая борьба в организации

Политическая борьба это сознательные и бессознательные попытки людей или групп защитить свои интересы и расширить влияние на людей и группы в своих границах.

Политические действия это нормальный аспект организационных взаимодействий

Групповые интересы – результат идентификации членов группы с социальными , культурными или профессиональными ценностями.

Конфликты между принадлежностью к группам, ориентированным на выполнение задачи и к «духовным» группам (Miller & Rice)

Под «духовностью» подразумеваются эмоциональные связи, которые влияют на на формирование и сплоченность группы. Такие связи могут быть порождены непосредственно выполнением задачи или же прошлой или настоящей, реальной или воображаемой общностью, которая связывает людей в группах

Политическая борьба в группе может отражать попытки достичь оптимального равновесия между этими противоречивыми идентификациями.

Когда политическая борьба превращается в упорное стремление установить оптимальное равновесие между политически противоположными группами независимо от требований задачи, возникают серьезные искажения задачи и групповых процессов, административных

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Диагностический процесс поиска источника проблемы

1. Характер задачи и ее ограничения
2. Оптимальная административная структура
3. Характер и количество полномочий, необходимых руководителю
4. Специальные и общие навыки и обязанности руководителя
5. Особенности личности руководителя, которые могут иметь отношение к проблеме

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München
www.ipom-net.com

1. Назначение нового руководителя (человек с известными и проверенными общими, специальными и личными навыками) , чтобы он определил природу задачи и административную структуру, необходимую для ее выполнения.

В данном случае выбор руководителя предшествует выявлению других факторов в надежде на то, что решение будет найдено до того, как проблема будет полностью диагностирована.

2. Определяется характер задачи и административная структура, необходимая для ее выполнения и затем осуществляется поиск руководителя, подходящего к этой структуре.

Анализ приоритетов задачи и соответствующих административных требований должен обеспечить запас прочности против проблем, которые могут вновь появиться под маской сложной личности руководителя.

Скрытые противоречия между видимыми , заявленными целями организаций и их реальными базовыми целями иногда обнаруживаются в симптоматическом акте выбора одного за другим некомпетентных или наивных руководителей для решения невыполнимой задачи.

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Главные факторы определяющие эффективность руководства

- Личность руководителя
- Характер его специальных и общих навыков
- Адекватное определение задачи
- Доступность метериальных и человеческих ресурсов
- Расстановка приоритетов в организации
- Соответствие административной структуры требованиям задачи

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München
www.ipom-net.com

Основной способ оценки оптимального функционирования системы – исследование групповых процессов в подразделении, службе и тд.

Анализ регрессивных групповых процессов может помочь раскрыть характер скрытых планов учреждения, а также раскрыть влияние конфликтов в организации и помочь исключить переоценку роли личности администратора в усложнении ситуации и возникновении напряжения и регрессии в групповых процессах в организации.

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München
www.ipom-net.com

Аспекты работы лидера оказывающие влияние на регрессию психических функций руководителя

- Изолированность положения руководителя
- Потеря спонтанной и непринужденной обратной связи от сотрудников
- Неуверенность при принятии важных решений
- Эдипальные страхи перед неудачей или поражением
- Фрустрация потребности в зависимости
- Общая активация конфликтов по поводу агрессии у администратора как лидера и участника различных групповых процессов
- Административные заботы носят общий «навязчивый» характер : постоянные размышления над организационными проблемами, для которых ненвозможно найти немедленного решения
- Вторжение общественной работы в личную жизнь, лишающее руководителя свободного времени для спокойного отдыха
- Угроза свободе воображения, когда внутреннее отношение к людям и природе, к искусству и досугу отравлено напряжением, связанным с постояннымгрузом выполняемых обязанностей.

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Потребность в агрессии

Творческое исполнение административных обязанностей может позволить выражать потребность в агрессии в сублимированной форме.

Группы часто склоняют своих лидеров к импульсивным действиям

Потеря контроля над импульсивным гневом имеет разрушительные последствия : ролевые аспекты деятельности руководителя и неизбежное искажение в результате переносавосприятья его поведения персоналом – усиливают его выражение агрессии и вызывают параноидные искажения в сознании персонала.

Активация примитивных агрессивных потребностей у руководителя обычно зависит больше от регрессивного влияния групповых процессовв организации, чем от особенностей его личности.

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München
www.ipom-net.com

Агрессия в группах базовых допущений о зависимости

Бион:

Чрезмерные ожидания группы с допущением о зависимости вызывают ненависть к лидеру, ориентированному на выполнение задачи, который фрустрирует потребность группы в полном удовлетворении и стремление к неограниченной зависимости.

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Агрессия в группах базовых допущений fight-flight

При регрессивном процессе соответствующем базовому допущению о борьбе-бегстве (Бион) , лидер группы с этим базовым допущением, часто представляющий оппозицию, может спровоцировать формального лидера на личную борьбу. При таком стечении обстоятельств часто самый радикально настроенный, параноидный, оппозиционный сотрудник захватывает лидерство в группе и управляет самой группой и формальным лидером. Отсюда следуют параноидные регрессивные процессы у администратора, которого охватывают опасения, что наиболее яростные из его противников взяли под контроль группу. Руководитель реагирует чрезмерным страхом, гневом, авторитарностью и может не заметить молчаливую поддержку брошенного ему вызова. Он может также не заметить критику о проявляемом друг к другу насилии в группе.

Группа с допущением о борьбе-бегстве с помощью агрессии борется против ориентированного на задачу лидера, который воспринимается искаженным параноидным образом как мстительная, опасная и властная фигура

Понимание руководителем регрессивных групповых процессов и собственных реакций на них помогает превратить потенциально опасную ситуацию в созидательную.

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Агрессия в группах

Последовательное объяснение ориентированными на задачу лидерами реальных параметров задачи, и, таким образом, разрушение надежд и стремлений групп с базовыми допущениями вызывает фрустрацию и агрессию.

Лидер действительно имеет ограничения и допускает ошибки. У персонала всегда есть основания для ощущения фрустрации и гнева. Таким образом происходит рационализация сотрудниками более глубоких уровней своей иррациональной ненависти к лидеру. В итоге ненависть к властной фигуре кажется логичной и это усугубляет реальные искажения функций лидерства.

Обычно происходит конденсация различных источников ненависти к отдельному руководителю, и часто трудно судить, почему его ненавидят _ из-за авторитарности административной структуры, из-за его некомпетентности, или , потому что он фрустрирует потребность в идеализации и нереалистичных ожиданиях подчиненных, а может быть, из-за индивидуальной психопатологии причастных к этому людей.

В идеале нужно уметь определять источник ненависти к руководителю на основе анализа основной задачи организации, соответствия административной структуры и функционального лидерства задаче.

Лишь после исключения влияния других факторов можно поднимать вопрос о том, ответственны ли личностные качества ключевых лидеров за патологические уровни агрессии в системе, либо патологические регрессии в группах временно активируют группы с базовыми допущениями и

M19 Manufaktur für Organisationsberatung
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München

Необходимо исследовать общие нравственные проблемы в организации и ориентацию на задачу отношений между различными группами в ней, прежде чем делать вывод о том, что регрессивные групповые феномены не являются основным фактором.

Возможная причина перекосов в функционировании организаций – индивидуальная психопатология в решающих административных позициях. Но такой диагноз – только после исключения всех возможных других причин регрессии в организации.

В идеале – ответ на неадекватную агрессию персонала по отношению к руководителю – терпеливое спокойствие.

Терпимость к вспышкам агрессии среди персонала без слишком острого реагирования – неотъемлемое качество хорошего руководителя. Такая терпимость уменьшает страхи, которые лежат в основе гнева и вызывает эмоционально корректирующие переживания у всех причастных к этому.

Нетерпимость к агрессии со стороны других – одна из причин, по которой люди с тяжелыми нарциссическими и параноидными расстройствами не подходят на должность лидера ориентированного на задачу

Потребность лидера в зависимости

Главный фактор регрессии у лидера – обусловлен фрустрацией его потребности в зависимости.

С одной стороны всегда есть вероятность , что будет активировано базовое допущение о зависимости.

Руководитель несет ответственность за всю организацию , вкл процессы, которые часто находятся вне его контроля и досягаемости.

У его подчиненных свобода выражения потребности в зависимости больше чем его собственная

Это оказавает дополнительное психологическое давление на лидера

Руководители часто поощряют подчиненных за хорошую работу, но сами мало получают прямых человеческих поощрений за успешное выполнение работы.

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com

Потребность в зависимости у руководителя

Работа предполагает компенсацию.

Для каждой должности есть финансовое вознаграждение

Когда администратор хорошо выполнил работу и при этом поощрял профессиональный рост и креативность сотрудников – он испытывает важное для него чувство удовлетворенности своих человеческих потребностей.

Творческий подход к руководящей работе одновременно

Удовлетворяет потребность в зависимости (через проекцию)

Удовлетворяет нарциссические потребности (через успех и одобрение)

Удовлетворяет эдипальные стремления (через административные победы)

Также в форме рабочих отношений ближайшее окружение администратора может удовлетворить его потребность в зависимости.

Взаимное удовлетворение потребности в зависимости высшим руководящим персоналом – важное практическое требование рабочих ситуаций.

Еще одна компенсация фрустрации в потребности руководителя в зависимости – дружба и поддержка вне работы. Очень важно практическое удовлетворение инстинктивных потребностей администратора в его жизни за пределами рабочей обстановки.

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München
www.ipom-net.com

Баланс зависимости руководителя

Чрезмерный поиск удовлетворения потребности в зависимости от подчиненных искажает административную структуру и обременяет персонал.

Соблюдение баланса:

Администратор настолько сдержан и самодостаточен, что поддерживает у персонала дегуманизированное и искаженное восприятие себя vs администратор сильно надеется на удовлетворение и поддержку со стороны персонала и это смущает их и мешает сосредоточиться на работе. Отсюда - Насколько руководитель должен делить трудности и проблемы с персоналом?

M19 Manufaktur für Organisationsberatung GmbH
IPOM Institut für Psychodynamische Organisationsberatung München www.ipom-net.com