

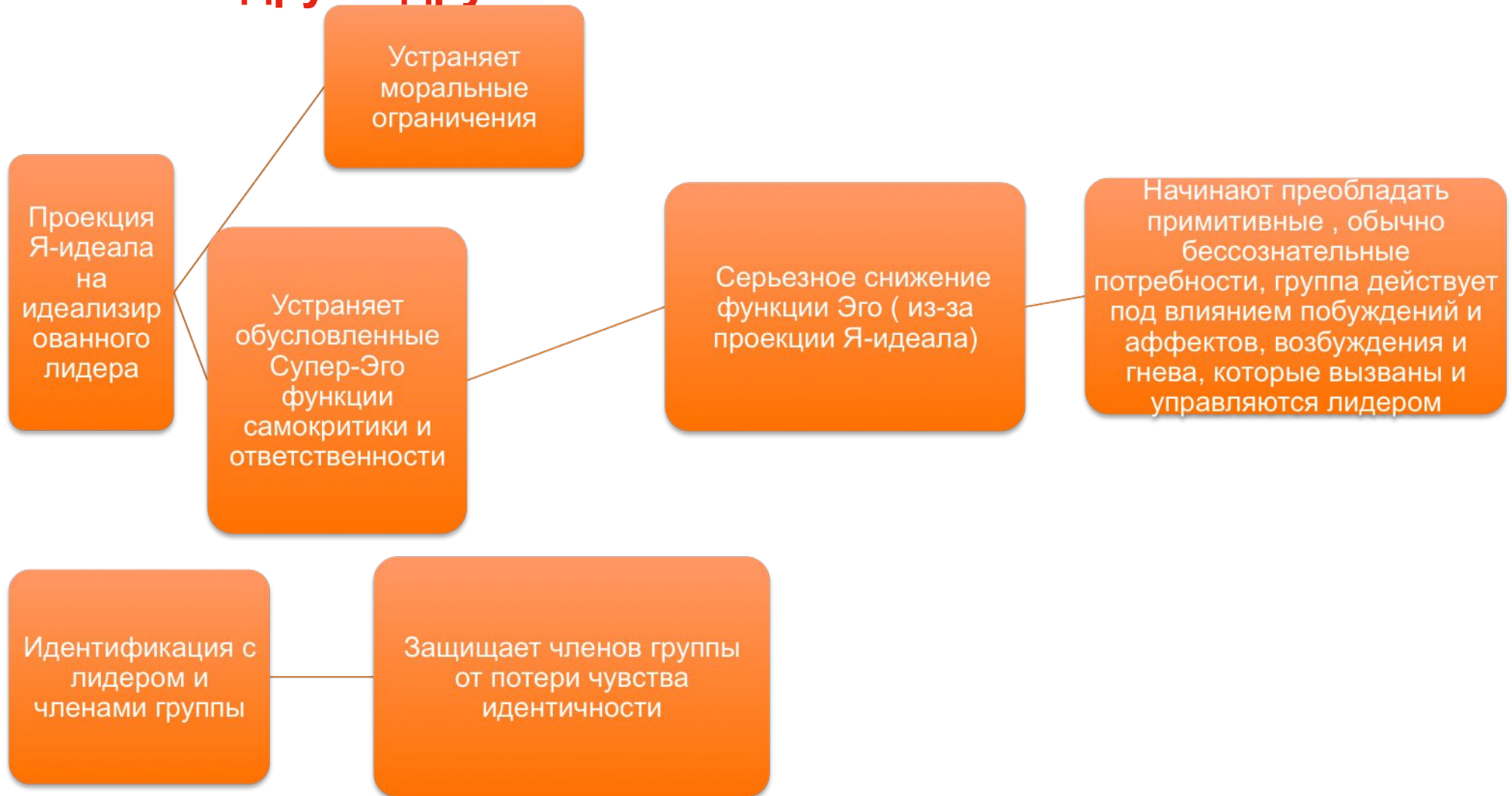
# Отто Кернберг о консультировании организаций



**Катуржевский Андрей Викторович**

Курс лекций в московском институте психоанализа

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



# 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

# 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

## 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

5 проективная идентификация

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

## 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)

В толпе – прямые проявления агрессии

В малых группах насилие под контролем. Контроль обеспечивают:

Механизм базовых допущений

Зрительный контакт

Взаимное знакомство

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

# Подход к изучению организации принимает во внимание взаимозависимость





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

---

9 Регрессируют групповые процессы

**M19** Manufaktur für  
Organisationsberatung  
GmbH

**IPOM** Institut für Psychodynamische  
Organisationsberatung München  
[www.ipom-net.com](http://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)



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

# 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.

# 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 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

# 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

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.



# Главные факторы определяющие эффективность руководства

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

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.

# 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 невозможно найти немедленного решения
- Вторжение общественной работы в личную жизнь, лишаящее руководителя свободного времени для спокойного отдыха
- Угроза свободе воображения, когда внутреннее отношение к людям и природе, к искусству и досугу отравлено напряжением, связанным с постоянным грузом выполняемых обязанностей.

# 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 переносавосприятъя 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 процессов в организации, чем от особенностей его личности.

# 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.

## 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.

# 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

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 оказывает дополнительное психологическое давление на лидера

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

# 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

---

26 | поддержка вне работы. Очень важно практическое удовлетворение инстинктивных потребностей администратора в его жизни за пределами рабочей обстановки

# 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?