

LEADERSHIP IN GROUPS
AND ORGANIZATIONS, ACCORDING
TO PSYCHODYNAMIC THEORY IN PSYCHOLOGY

Ivan Ivanov

Abstract: This review abandons the popular understanding of leadership as a manifestation of the specific qualities and characteristics of “gifted” individuals, and takes the systemic and psychodynamic view of leadership as a phenomenon of human relationships within a group. Taking into account the social nature of leadership allows one to think of it not in substantive categories – as a given thing, but in relation categories – as a process of interaction between participants in groups, organizations and communities.

Keywords: effective leadership; narcissism; group dynamics; social protections; group role; psychodynamics.

1. Лидерството като групова функция

Разбирането за лидерството като функция и взаимоотношения на индивиди в група може да бъде изложено накратко в няколко основни тези:

1.1. Лидерството е функция на групата и се случва в групата

Психодинамичната теория разглежда лидерството не като характеристика на отделния индивид (притежаващ специфични качества или владеещ технологии за управление), а като функция на отношенията между хората, събрали се да работят в група. Предпочитанията на групата (ценности, индивидуална етика, групов морал) предизвикват появата на определен тип лидерство, което на свой ред влияе върху ценностите и нормите в групата. Индивидите се стремят да посрещнат своите индивидуални ценности чрез

* **Иван Иванов** – ас. д-р, преподавател в катедра „Психология“, Философски факултет, ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, e-mail: ivdino@abv.bg

свързване в групи и организации, като по този начин тяхната индивидуална етика създава груповата етика, и обратно.

1.2. Лидерството е процес, свързан с промяната

Друга опорна точка в изследването е твърдението, че в променящата се система лидерството не може да бъде опознато и дефинирано предварително, а то възниква в хода на трансформацията и развитието (Barker 2001). Както и твърдението, че лидерството не се използва за контрол на системата (за минимизиране на загубите или стремеж системата да се уравни), а за осмисляне опита на хората и техните взаимоотношения.

1.3. Лидерството и управлението са различни групови функции

Докато лидерството подкрепя процеса на промяна и интензивния обмен на идеи и ценности между членовете на групата, то управлението търси изграждане на подходяща структура и въвеждане на технология за постигане баланс на груповия интерес. В този смисъл лидерството енергизира групата и става символ на изразител на посветеността на индивида към общите цели и структури, докато управлението търси стабилност и удовлетворяване на потребностите на всички групови членове, в резултат на което се стреми да поддържа баланса. Поддържането на устойчиво функциониране на системата (организацията) е задача на управлението. Прежеждането на организацията от едно устойчиво състояние през кризата на промяната към друго устойчиво състояние е задача на лидерството.

Трите тези, свързани с разбирането на лидерството като функция на груповата динамика, се свързват с определението на Miller и Rice (1975):

„... Независимо дали групата е малка или голяма от лидерството, което е еквивалент на Его функцията на личността, се изисква да свързва това, което е вътре в групата, с нейното обкръжение. Т.е. лидерството на групата, както и лидерството на индивида е функция по управлението на границите; тази функция контролира обмена между вътрешния и външния свят. Лидерството не е функция, която се упражнява по необходимост или предимно от един индивид; в различно време и при различни обстоятелства могат да изпълняват различни членове на групата. Следователно на езика, който ние използваме, това, което определя един индивид като

лидер, са неговите действия, а не обозначаването му като „лидер“ (Miller, Rice 1975: 125).

Всяка добре работеща човешка група и организация имат работно допускане за своето съществуване. В ситуация на криза това допускане е подложено на нужда от преосмисляне и промяна, и функцията на лидера е да приеме това предизвикателство. Ако задачата на лидера до този момент е била да осигури стабилност и управляемост на груповия живот в организацията, в ситуация на криза тази задача трябва да се трансформира в нещо неясно, за което няма предварително предписана формула. За да успее да се удържи организацията като добре функциониращ механизъм и едновременно с това да приеме курс към промяна, бюрократът трябва да бъде заменен от лидер на промяната, т.е. трансформационен лидер. Този тип лидер трябва да има нагласата и умението да използва ресурса на външната промяна като възможност за структурна трансформация, за да остане организацията конкурентна на територията на турбулентните промени. Добрият лидер води с нагласа за промяна, без да има докрай ясна идея или предписание за това как да го направи. Според определението на Милър и Райс става ясно, че приносът на груповата динамика е точно толкова важен, колкото съществени са и индивидуалните качества на встъпващия в трансформационна роля лидер в този момент.

2. Видове лидерство

В зависимост от начина, по който откликва на предизвикателствата, пред които е изправена организацията, лидерството може да бъде класифицирано в няколко категории.

2.1. Ефективното (работно) лидерство се свързва с отношенията в групата и организацията и е начин лидерът да предизвика промяна в груповите норми, правила, роли и отношения, поради натиск от обкръжението, който обикновено се усеща като криза в организацията. Задачата на работното лидерство е да създаде ситуация на мислене и действие за промяна, като едновременно с това хората бъдат оставени в обсега на собствения си контрол. Подобно работно лидерство дава възможност на хората да поемат риск, да проучват нови начини на участие и действие в организацията в коренно раз-

личен контекст и едновременно с това да не се тревожат прекомерно или да не реагират със съпротива или ступор срещу промяната.

2.2. *Трансформационното лидерство* е практически тъждествено с практикуването на работно лидерство. То е функция на потенциала на групата и организацията по повод на различни предизвикателства пред нея да излъчи най-компетентния и подходящ индивид за осъществяване процеса на промяната. За да се практикува трансформационно лидерство, е необходимо да бъдат налице няколко характеристики, описващи взаимоотношенията на групата с лидера, като пораждање на удържаща среда за участие на груповите членове, интелектуално предизвикателство пред хората, възможност за осмисляне на новите предизвикателства и пр. Това са характеристики, които се усвояват от индивида и групата най-често под супервизия или организационен консултант.

2.3. *Злоупотребяващото лидерство* е главатарството на разгулния патриарх (Фройд 1992), който съблазнява с обещания за лесно постигане на Его идеала срещу отказ от амбиция за авторство над собствения житейски проект (абдикиране от Его функция) и идентификация с Егото на лидера, който по този начин остава единственият „автор“ и самоволно декретира истината за реалността. В подобна среда лидерът поощрява към него да няма високи очаквания от страна на групата срещу отказ от високи изисквания спрямо участието на груповите членове. При лошото лидерство условията подчиняват организацията, тя остава в режим на откликване (reactive mode) и под натиска на обстоятелствата изпълнява задачи, които са в дисонанс с обявената първична задача, но за това не се говори. Хората стават заложници на статуквото.

2.4. *Включеност* в контекста на организация означава съучастие на членовете на групата в процеса на вземане на решения, което ще улесни мотивацията им да се включат активно в процеса на изпълнение на дадено решение. Включеността е необходимо условие за извикване в групата на работно лидерство. Когато отсъства процес на включеност, това създава базова предпоставка за злоупотреба с лидерството от страна на лидер, който узурпира властта. Тази включеност предполага да се даде възможност за свобода на действие на достатъчен брой хора в организацията да действат

и експериментират и да правят свободен избор, като тази характеристика на действие стане част от организационната култура. В ситуация на криза именно такава партиципативна организационна култура позволява на организацията да работи по ефективната трансформация на работната задача, а не да попада в защитен режим на функциониране.

3. Лидерство и влизане в роля

Ефективното лидерство помага на хората в организацията да влязат в своите роли по сполучлив начин, като ги изпълняват със смирение и съдържание и ги обвържат с работната задача на организацията. Лидерът предоставя себе си като модел за идентификация (Его идеал в категориите на психоанализата), като управлява поведението си в своята роля по етичен начин. Етиката на организационното лидерство се изразява в лоялност към мисията и работната задача на организацията и тяхното претворяване в практиката на управлението. По този начин лидерът или лидерската група насърчава участниците да изследват своите роли през приноса си към работната задача и творчески да ги доразвиват. Тъкмо затова част от функцията на лидерството е да изправя участниците в организацията пред интелектуални предизвикателства, като следи те да бъдат в обхвата на техния капацитет за справяне. Същевременно лидерството се стреми да осигури удържаша среда за работа, мислене и творчество. Чрез комбинацията от тези две функции лидерството преработва потенциално разрушителния натиск на средата в стимул за развитие.

В ситуация на динамично развитие в средата организацията е подложена на особено силен натиск за промяна. В такива ситуации доброто лидерство се проявява като трансформационно лидерство, като откликва на призива да произведе нова дефиниция на организацията в променената ситуация, която ще ѝ помогне да оцелее и да продължи да съществува в новия контекст, без да предаде своята мисия и базисните си ценности. В някои случаи това може да означава организацията да преосмисли и рedefинира основната си работна задача. Умението да се преведе една организация през значима криза изиква от индивидите, излъчени в лидерски роли, комбинация от качества, като висок личностен интегритет, смелост и

интелигентност. Ако тези условия не са налице, владенето на управленски технологии само по себе си не върши работа. Ако в организацията е налице добро лидерство, задачата по трансформацията може значително да бъде улеснена, ако се приложат компетентно и умело специфичните технологии за управление на промяната.

4. Лидерство и механизми за социална защита

Ако една група или организация е изцяло в плен на примитивни социални защити, пораждането на работно лидерство в нея е силно затруднено, понякога до степен на невъзможност. Групов процес с подобни характеристики е описан от група учени (G. Lawgense et al. 1996) като защитен режим на групов живот (т.е. като групов процес, който не обслужва работната задача, а потребностите на участниците да потиснат тревожността си), известен като защитен режим „Мене-си“ (Basic Assumption Me-ness). Базата за описание на тази структура на груповата психика е опитът от участие в ролята на консултант в Лестърски конференция за изучаване на груповите отношения. Лестърските конференции възпроизвеждат с голяма група участници динамиката на цялостна институция и дават възможност да се изучава процесът на изграждане на институцията от самите участници. Консултантската позиция в такова събитие позволява „диагностициране“ на груповата психика: в този смисъл защитен режим „Мене-си“ е такава „диагноза“. Тя се „поставя“ особено често, когато участниците в Лестърска конференция са вербувани от сферите на интензивния бизнес в страните от Източна Европа. Ето някои характерни описания и преживявания от тази институционална култура:

Допускането е, че всяко отваряне към другите носи заплаха, като добрите съдържания трябва да бъдат ревностно съхранявани във вътрешния свят, за да не бъдат разрушени и загубени. Пространството, върху което се разпростира психичният живот, се оказва свито до границите на този индивидуално затворен свят, като то не обхваща групата и по-широката общност. Изглежда, че оттеглянето във вътрешния свят и отказът от свързване, са единствената опция за участие в такава група. Това обаче обрича групата на безплодие, тъй като участниците се изправят пред неразрешимия конфликт

как да не допуснат да се състои група и същевременно да намерят решение на задача, която може да бъде решена само чрез работа в група. Лидерството в такава група се натовазва да обслужи тъкмо допускането на участниците, че е възможно да има група, без да има свързване чрез обмен на емоционален опит по повод на работната задача. Иначе казано, от лидера се очаква да не допуска да се случи трансформационно лидерство.

В „група“, чиито членове чисто поведенчески саботират възможността за груповост, работното лидерство е невъзможно. Очакването към лидера е да предпази груповите членове от автентична комуникация и общуване помежду им и по този начин да блокира възможността за работа по трансформиране на работната задача. Подходите, които дават възможност за постигане на тази цел, могат да бъдат различни: въвеждане на предимно формални процедури, аргументация на решенията с изисквания отвън или отгоре, предлагане на фалшиви или имитативни начини на работа. Всички тези подходи поддържат алиенацията на участниците един от друг и не им дават възможност да търсят споделен смисъл на процеса на работна промяна и по този начин да излъчат адекватно работно лидерство.

Можем да потърсим връзка между феномените от групово и организационно естество, каквото е функционирането в защитен режим „Мене-си“, и личностната психична организация, като използваме теоретичния конструкт Фалшив Аз (False Self) във възгледа на Доналд Уиникът (Winnicott 1963). Този термин е предложен от Уиникът като описание на процеса, при който личността се съобразява единствено с изискванията и стимулите на външната среда, без да се съобразява с вътрешните си потребности, като по този начин индивидът си осигурява оцеляване. Този механизъм на подмяна на Автентичния с Фалшив Аз формира устойчив себесъхранителен отговор, при който се практикува социално желателно поведение, което не се свързва с процесите и потребностите, идващи от вътрешния свят. При този психологичен механизъм автентичните вътрешни психични процеси остават изолирани и индивидът се свързва с другите и средата на база външни очаквания и изисквания към него. Автентичният Аз остава скрит в личността, защото се смята,

че той става неприемлив за социалната среда. Много е вероятно социализацията в наказваща автентичността среда, каквато е средата на нереформираниите тоталитарни институции, да формира индивиди, живеещи в алиенирани общности.

Ако се върнем на идеята за „турбулентния“ бизнес като за безмилостна, изискваща и наказваща най-малкото невнимание среда, то вероятно социализирането чрез развитие на Фалшив Аз е за целите на живеене в среда, пораждаща подобна тревожност. Индивидът трябва да развие „интуицията“ да предугажда верния за властта отговор, като всеки път в неговото преживяване изборът, който прави, е животоспасяващ. Това допускане повдига и въпроса възможно ли е индивидите да се свързват в групи и да установяват отношения на сътрудничество помежду си и с други групи, ако не присъства базово доверие в групата и в институцията, както и въпросът как и за какво алиенираните групи и общности използват своите институции.

Проведените в български контекст изследвания дават основание да смятаме, че социалното участие в такива общности е саботирано от пасивната съпротива на членовете срещу възникване на социални връзки. Може да се допусне хипотезата, че алиенираните общности използват институциите (партиите, държавните и бизнес организации и др.) като защита от възникването на социалните връзки, които са заредени с големи рискове.

5. Нарцистичното лидерство

Възниква въпросът какво се случва с лидерството, когато културата на групата, организацията или общността прави трансформационното лидерство невъзможно поради масирано прибегване до примитивни социални защити. Патологичният нарцисизъм, така както е положен в психологията на Аза, може да даде отправна точка за обяснение на злоупотребата с лидерската функция.

Патологичният нарцисизъм позволява злоупотреба с лидерската функция, когато нагърбването с нея е продиктувано само от лични потребности, а не от посветеност на мисия в групов контекст. Темата за нарцисизма, както е развита в психологията на Аза (Kohut, Fairbairn 2001), може да бъде едно от обясненията за начина,

по който индивидите се защитават срещу тревожността от сблъсъка с несигурната реалност. Нарцистичният тип функциониране ограничава възприемането и конструирането на света единствено до субективния, вътрешен свят на човека. Механизмът на патологичния нарцисизъм подкрепя не осъществяването на отношения с обекти в реалността, а се ограничава до отношения с обекти вътре в селф системата на човека. По този начин се търси контрол върху удовлетворяването на най-примитивните потребности на индивида (алчност, завист и др.), като се отменя преживяването на фрустрация от свързването с контекста. Според Фейърбърн нарцисизмът е конструкт, който се характеризира с: а) нагласа към омнипотентност (всемогъщество); б) стремеж към изолация и откъснатост; в) интерес единствено към вътрешния свят. Тези базови характеристики на нарцистичния тип функциониране са производни на ситуация, в която външният свят е натоварен с по-ниска значимост, отколкото затвореният свят на вътрешните преживявания.

В ситуация на кризисно предизвикателство пред група или организация един от възможните отговори е пораждането именно на нарцистичен тип лидерство, което изнемва Его функцията от групата и въвежда единствено реалността на лидера. Природата на нарцистичния лидер е подходяща за затваряне на групата в собствените ѝ преживявания (вътрегрупова реалност) и позволява на груповите членове да се защитят от сблъсъка с реалността и преживяването на загуба и провал. Това се реализира чрез формиране на омнипотентна фантазия за могъществото на лидера, който сякаш може да се справи от името на групата с предизвикателствата пред нея (магически очаквания). Реализира се подмяна на мотивацията за участие в група, като енергията за действие идва не от включването на членовете на групата, а от могъщия потенциал на лидера, който сякаш единствен може да осигури оцеляването на групата. В подобни групи лидерът изнемва всички интерпретативни функции, свързани с тестването на реалността, като значимостта на външния свят се минимизира за сметка на вътрегруповите преживявания за сигурност, свързани с фигурата на лидера. Фантазията на групата за „всемогъществото и всезнанието“ (Lawrence) на подобни лидери обслужва тревожността на груповите членове от провал при справя-

не с чувствата на безсилие и безсмислие. Вменяването на Его функция единствено на лидера всъщност обслужва негови нарцистични пориви за контрол и отменя (с тяхно съгласие) възможността груповите членове да понесат отговорност и предприемат споделени действия. Нарцистичният лидер подменя разбирането за вътрегруповата и извънгруповата реалност, като по този начин става естествена защита за групата срещу свързването ѝ с реалността. В подобна групова динамика излъчването на трансформационен лидер е невъзможно поради колузивна връзка между лидера и групата за защита срещу чувството на безсилие за справяне със задачата чрез подмяната му с преживяване за свръхценност и всемогъщество.

БИБЛИОГРАФИЯ BIBLIOGRAPHY

1. **Кохут, Х. 2001:** Кохут, Х. Как лекува анализата. София. // **Kohut, H. 2001:** Kohut, H. Kak lekuva analizata. Sofia.
2. **Фройд, З. 1992:** Фройд, З. Отвъд принципа на удоволствието. София. // **Froyd, Z. 1992:** Froyd, Z. Otvad printsipa na udovolstvieto. Sofia.
3. **Barker, R. 2001:** Barker, R. The Nature of Leadership. *Human Relations*, Volume 54 (4), SAGE Publications, London.
4. **Lawrence, G. W., Bain, A., Gould, L.** The fifth basic assumption.
5. **Lawrence, G. W.** Emotion In Organisations: Narcissism V. Social-Ism.
6. **Miller, E. & Rice, A. K. (1975),** Systems of organization. In Colman, A. D. & Baxton, H. W. (eds) Group Relations Reader No 1. A. K. Rice Institute Series, Springfield).
7. **Winnicott (1963).** The maturational Process and Facilitating Environment: