

# ПСИХОАНАЛИЗ ЛИДЕРСТВА

## Роль лидера как носителя власти и авторитета в группе/команде: психоаналитический взгляд

*Е.В. Шаповалова  
А.В. Байзарова*

*Шаповалова Екатерина Викторовна – магистр менеджмента (LUBS, Лидс, Великобритания), магистр психологии (НИУ ВШЭ, Москва), психодинамический коуч и бизнес-консультант, управляющий партнер консалтинговой компании Subcon Business Solutions, старший преподаватель магистерской программы «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ ВШЭ, член Международного общества психоаналитического исследования организаций (ISPSO), член совета и сертифицированный профессиональный бизнес-коуч Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (АПКБК).*

*Байзарова Анна Владимировна – магистр психологии (НИУ ВШЭ, Москва), HR-профессионал с опытом работы более 12 лет в международных компаниях и консалтинге, эксперт в работе с руководителями среднего и высшего звена, различными командами, включая кросс-культурные и международные. Является членом Международного общества психоаналитического исследования организаций (ISPSO), член Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (АПКБК).*

*Данная статья посвящена теме роли лидера и власти с точки зрения психоаналитической теории. Подробно рассмотрены взаимосвязь понятий «лидер», «лидерство», «власть», «полномочия» и то, как это может проявляться в современных организациях. Выводы, которые были сделаны в данной статье, легли в основу исследования конкретной организации, а также могут быть использованы и в дальнейшем при рассмотрении различных организационных кейсов. Статья раскрывает те внутренние связи и тревоги, которые возникают у лидера в момент получения власти и в процессе ее удержания, когда он выступает ее носителем.*

*Ключевые слова: лидер, лидерство, власть, полномочия, психоанализ организаций, концепции лидерства, взаимоотношения лидера и последователей, получение и передача власти.*

«Лидерство» – одно из ключевых понятий последних десятилетий: о нем много пишут, его изучают, целенаправленно развивают и выделяют в качестве ключевой компетенции во многих организациях. Для крупных корпораций лидерство в большинстве случаев – это основа корпоративной культуры и корпоративных ценностей; это основная компетенция менеджера, который руководит командами; и зачастую это основная компетенция, которой должен обладать каждый сотрудник в организации. Лидер, власть, авторитет, полномочия, команда – это то, без чего невозможна ни одна компания. Успех организаций зачастую напрямую связывают с тем, кто является ее лидером, кто является носителем власти в данной организации. Роль лидера бесспорна, при этом очень амбивалентна: это то, что интуитивно понятно многим, но при этом абсолютно неочевидно, так как очень сложно «потрогать», померить и посчитать лидерство в виде бизнес-результата. Лидерство и лидер не существуют без последователей. Взаимоотношения – ключевой фактор лидерства. Связь лидера с командой, где он заявлен как носитель власти, прямая и неразрывная.

Когда мы слышим примеры наиболее успешных (или же провальных) компаний последних десятилетий, мы зачастую ассоциируем их с лидерами этих организаций, с теми, кто был наделен властью в этих организациях (IBM – Билл Гейтс, Apple – Стив Джобс, Facebook – Марк Цукерберг, Tesla – Илон Маск и т. д.). Исследование темы власти никогда не потеряет своей актуальности, так как, по сути, это основа любого общества, а соответственно, и любой организации. Тема власти и лидера как ее носителя привлекает внимание многих. В том числе в последние несколько лет проведен ряд исследований, которые раскрывают психологические аспекты лидера и власти. Некоторые современные исследования отмечают определенную взаимосвязь между эмоциями лидера и результатами работы команды его последователей (*Li et al.*, 2019), а также прямую связь между результатами работы команды и тем, насколько близко или далеко они ощущают власть своего лидера (*Hu et al.*, 2017; *Hu et al.*, 2018). Зачастую стремление к власти связывают с определенными особенностями личности лидера, с желанием быть независимым и контролировать ситуацию, а не влиять на других, как часто принято думать. Выявлено, что такая черта лидера, как скептицизм, часто ассоциируется с властью и помогает лидеру двигаться вверх и расширять свою власть и полномочия (*Chou*, 2018). Власть часто ставят в один ряд с понятием нарциссизма, и некоторые исследования показывают, как эта взаимосвязь проявляется (*Mead et al.*, 2018). Такое внимание к данной теме говорит о ее глубине и, безусловно, вызывает любопытство, которое подстегивается практическим интересом.

Давайте попробуем посмотреть, как связаны лидер и власть; в чем особенности лидера как носителя власти в группе; как власть может проявляться у лидера в группе/организации. Если лидер и власть взаимосвязаны и взаимозависимы, то можно сделать вывод, что понимание этой зависимости поможет найти более эффективные пути достижения бизнес-результатов, а для лидера – вывести на новый уровень понимания

и осознания своей роли как носителя власти в группе. Власть – это основа лидерства, и лидер как ее носитель зависит от нее, нахождение внутреннего и внешнего баланса по отношению к власти, принятие этой зависимости и умение справляться с последствиями этой зависимости – важная характеристика эффективного лидера; в группе лидер для членов этой группы авторизуется через получение власти (способы могут быть разные). Власть лидера в группе/организации не может не проявляться, при этом способ проявления власти зависит как от особенностей лидера, так и от организационных и психодинамических особенностей группы/организации (включая внешний контекст, в котором функционирует группа или организация). Очень часто патологии организации и группы могут быть связаны с тем, как в них проявляется власть.

Психоаналитический взгляд на лидера как носителя власти очень широк и разнообразен. З. Фрейд в свое время рассуждал о лидерстве в разрезе психологии масс. Он утверждал, что потребность в лидере у индивида является инстинктивной. В своей работе «Психология масс и анализ человеческого эго» (Фрейд, 2019) он отмечал, что последователи имеют сильную эмоциональную привязку к лидеру. Влияние лидера на группу происходит не через логику и аргументацию, а через преувеличение и яркие картины, которые рисует «вождь». Группа амбивалентна к своему лидеру, она столь же нетерпима, как и доверчива к авторитету. Группа, как только образуется, хочет подчиняться своему лидеру, это аксиома. При этом лидер должен обладать определенным авторитетом, впоследствии многие другие представители психодинамической традиции называли этот авторитет харизмой. «Вождь» должен быть особенным – горячо верить в идею и «обладать сильной импонирующей волей», которую он бессознательно передает группе. Справедливое отношение – это ключ к подчинению группы. Также З. Фрейд высказывает идею о том, что лидер («вождь») господствует над индивидами, при этом эмоциональная привязанность существует не только между лидером и последователями в группе, но и между самими последователями. Потеря лидера вызывает панику у группы. Также Фрейд делает вывод, что группу невозможно понять в отрыве от ее лидера, можно сказать, что, понимая лидера, вы понимаете группу. Если смотреть на гипотезу основателя психоанализа в отношении лидерства символически, то функция лидера для него – это власть младшего сына убитого отца (Фрейд, 2019). Таким образом, корифей психоанализа подчеркивал наличие у лидера группы особой власти в виде эмоциональной привязанности группы к лидеру и закладывал в лидера в обязательном порядке нарциссический радикал. Последователи стремятся идеализировать лидера и идентифицироваться с ним. При этом З. Фрейд подчеркивал, что отношение к лидеру всегда амбивалентно, как к отцу, когда это, с одной стороны, властная и уважаемая фигура, а с другой – при прохождении «эдипа» отец – это та фигура, которую хочется убить и уничтожить (Yiannis, 2011).

Также в разрезе размышлений в отношении лидерства хотелось бы отметить британскую психоаналитическую школу Мелани Кляйн. Несмотря на то что Мелани Кляйн как психоаналитик не рассматривала напрямую

проблематику лидерства и власти, тем не менее основы ее психоаналитической теории дали возможность рассуждать о взаимодействии лидера и его последователей с точки зрения объектных отношений, наличия в данных отношениях проективной идентификации и пребывания организации/лидера в организации в определенной позиции (от параноидно-шизоидной до депрессивной). Мелани Кляйн, таким образом, расширила концепцию внутреннего мира личности; в разрезе организации это помогает пониманию внутренних, зачастую бессознательных процессов в компании и в самом лидере. Также М. Кляйн ввела такое понятие, как «проективная идентификация», которая появляется на параноидно-шизоидной стадии. В разрезе «лидер – последователи» данный механизм можно обнаружить достаточно часто, когда подчиненные проецируют в лидера свои отщепленные части и лидер оказывается захвачен группой, ее регрессией.

Косвенно в рамках проблематики лидера как носителя власти в группе стоит обратить внимание на теорию переходного пространства еще одного британского психоаналитика, представителя школы объектных отношений – Дональда Вудса Винникотта. Он рассматривал переходное пространство как место культурного и личного развития, это промежуточная зона опыта. С точки зрения организаций и взаимодействия лидера и группы движение вперед может происходить, когда лидер (как «достаточно хорошая мать») способен создавать и поддерживать наличие во взаимодействии с последователями этого переходного пространства. Также Винникотт подчеркивает, что естественная основа возникновения групп в обществе – это сходство нашего иллюзорного опыта, того опыта, который возникает у младенцев, когда они постепенно знакомятся с реальностью, возможно, именно так и происходит объединение в группы (Винникотт, 2002).

Безусловно, одной из ключевых фигур в разработке психоаналитической теории групповых отношений является представитель британского психоанализа Уилфред Бион. Свою психоаналитическую концепцию в отношении малых групп Бион сформулировал в работе «Переживания в группах». Позиция Биона в отношении наличия лидера в группе (в разрезе терапевтической группы – ведущего) предполагает, что лидер, по сути, отказывается от участия, работы в группе и интерпретирует все происходящие взаимодействия с точки зрения пассивного и нейтрального наблюдателя (Кернберг, 2018). Таким образом, Бион отводит роль лидера (на примере ведущего в группе) на второй план. В своих работах Бион представляет два возможных формата функционирования групп: рабочая группа и группа базовых допущений. В группах с базовыми допущениями (группа зависимости, группа образования пар, группа бей-беги) лидер приобретает лидерскую позицию в связи с той регрессией, которая происходит в группе. Лидер становится заложником группы, и характеристики лидера полностью подчиняются группе (Кернберг, 2018). То есть группа базовых допущений в первую очередь обеспечивает властью лидера, авторизует его для того, чтобы защититься от возможных фрустраций (без группы такого лидера не будет). Лидер ищется по

принципу возможности удовлетворить потребности этой группы, причем каждый вид группы базовых допущений находит своего, валентного ей лидера (Гринберг и др., 2018). Через защиты в рамках групп базовых допущений группа ищет магическое решение всех проблем и может обна- руживать его в лидере, создавая последнего таким способом, чтобы вы- держать фрустрацию. Таким образом, Блон придерживается точки зре- ния, что в диаде «лидер – последователи» в группах базовых допущений первичное значение имеет именно группа. Лидер в рамках рабочей груп- пы способен выстраивать процессы внутри группы и вести ее к выпол- нению первичной задачи. Взгляд Блона на лидера рабочей группы сле- дующий: такой лидер либо безвреден из-за отсутствия влияния в группе, либо это человек, чье понимание реальности таково, что он способен за- воевать себе авторитет (*Armstrong, 2019*). Исходя из этого, можно сделать вывод, что лидерство опять-таки приходит от группы, можно сказать, что группа в любом случае авторизует лидера. В работе Блона «Внимание и интерпретация» лидер предстает как исключительный человек, кото- рый обладает особыми, выдающимися способностями. При этом это до- статочно хрупкий лидер, который в обязательном порядке должен опи- раться на группу (Кернберг, 2018). Взаимосвязь и взаимозависимость ди- ады «лидер – группа» у Блона очевидна. Блон вводит также такое поня- тие, как «учреждение», которое обозначает тех, кто олицетворяет власть и пытается защитить группу от разрушения. Разрушение возникает в свя- зи с присутствием в группе «мистика», который представляет собой не- заурядного индивида в группе, это может быть и ее лидер. Учреждение выступает контейнером для группы и обеспечивает ограничение разру- шительной силы новой идеи и в то же время делает новую идею доступ- ной для всех членов группы, как бы переводя на их язык (Гринберг и др., 2018). Таким образом, Блон предполагает, что для выживания и сохране- ния группы нужна власть, при этом она может быть представлена не толь- ко человеком, но и некой структурой.

В данной теме нельзя не отметить теорию Кеннета Райса. Это осново- положник системной теории организации, в которой организация рассма- тривается в совокупности с внешней и внутренней средой, где основной источник организационных конфликтов лежит в области организации, но не ее лидера. Регресс организации первичен при патологических процес- сах, лидер регрессирует вслед за организацией. Данная теория не опи- рается на лидера как носителя власти в группе, который обладает такой си- лой, чтобы эту группу патологизировать, вся система влияет на группу и может вызвать в ней регресс. При этом стоит оговориться, что К. Райс вел разговор о больших группах и организациях (Кернберг, 2018).

Интересную концепцию в разрезе лидера в организации предло- жил канадский психоаналитик Элиотт Жак. Речь идет о теории рекви- зитных организаций, суть которой заключается в том, чтобы не ме- нять лидеров и сотрудников организации, а создавать в организации правильную структуру и эффективно распределять власть и полномо- чия внутри. Причем не только между лидером и последователями, но и между кросс-функциональными единицами, то есть каждый внутри

организации должен оказаться на своем месте. Он был сторонником идеи, что организационный контекст первичен для эффективности или патологии организации. В лидерстве Э. Жак подчеркивает такую особенность лидера, как харизма, которую он определяет как способность влиять на других через личные качества. В целом многие психоаналитики и психодинамические консультанты второй половины XX века выделяли в лидерстве харизму (то есть личные особенности) как одно из базовых качеств лидера. В концепции Э. Жака лидер должен обладать определенными способностями и потенциалом. Таким образом, в его понимании лидер как носитель власти внутри организации важен, но скорее вторичен по сравнению с правильно выстроенной структурой и иерархией внутри организации (Jaques, 2013).

Представитель французского психоанализа Дидье Анзье писал о нарциссическом лидере регрессивных групп, этот лидер дает возможность группе чувствовать себя в относительной безопасности, так как группа защищена всемогущим лидером, при этом такой лидер ограничивает группу от реальности (Кернберг, 2018).

Австро-американский психоаналитик, основатель селф-психологии – Хайнц Кохут (Кохут, 2003) – предлагал рассматривать отношение последователей к лидеру либо как к заботливой и любящей матери, либо как к всемогущему отцу. Харизматичный лидер заботится, вдохновляет и поощряет своих последователей. Лидер-мессия более требовательный и критичный; он устрашает и впечатляет, при этом пробуждает в последователях героизм. Человек ищет во взаимоотношениях с лидером возможность воспроизвести свои первичные отношения с родительскими фигурами. Можно сказать, что каждый из нас имеет из своего детства (детско-родительских отношений) некий образец власти (Yiannis, 2011).

Так или иначе проблематика лидера как носителя власти и авторитета в группе затрагивалась в трудах многих психоаналитиков. В рамках психоаналитических теорий видится две центральных темы в данном аспекте. Первая тема – это вопрос первичности лидера или его последователей как группы: что является первопричиной, а что следствием. Это вопрос, на который, на мой взгляд, нет правильного ответа, и в ответе на этот вопрос нет необходимости. И лидер, и последователи влияют друг на друга, причем конфигурации этого влияния могут быть абсолютно разные. Взаимозависимость лидера и последователей/группы очевидна, а власть и авторитет, скорее всего, неотъемлемая часть подобных взаимоотношений. Эти два понятия могут выступать в качестве основы этих взаимоотношений, рамки, сеттинга, если сравнивать с терапевтическим процессом. Вторая тема – это особый статус лидера в группе, есть ли он в принципе и чем же он отличается от остальных членов группы, почему власть находится именно у него, что ему позволяет быть лидером и носителем власти конкретно в этой группе. Как упоминала выше, многие представители психодинамического подхода выделяют в лидере наличие так называемой харизмы или чего-то особого в его внутреннем эмоциональном портрете. Возможно, это наличие внутреннего права быть другим в группе людей, способность выдерживать власть и авторитет при постоянной

атаке и проекциях на себя других, талант видеть то, что, возможно, не видят другие, и выдерживать это.

Для полноты картины о роли лидера как носителя власти и авторитета давайте немного расширим свой взгляд и посмотрим на понятие «власть», выйдя за рамки психоаналитических теорий, так как с этим понятием общество сталкивалось издревле и изучало его и в истории, и в философии, и в психологии. Например, А. Кожев в своем философском труде «Понятие власти» утверждает несколько ключевых пунктов относительно власти:

1. «Власть имеется только там, где есть движение, изменение, действие» (Кожев, 2007, с. 15), то есть власть можно осуществлять только над тем, что может отреагировать на эти проявления власти. Власть активна, то есть ее носитель – это деятель.

2. «Властное действие отличается от всех прочих тем, что оно не встречает сопротивления со стороны тех, на кого оно направлено» (Кожев, 2007, с. 16).

3. «Власть есть отношение (между действующей и страдательной сторонами), это социальный феномен; чтобы появилась власть, нужны двое» (Кожев, 2007, с. 17).

4. Обладая властью, можно менять другого человека, при этом не меняясь самому. Власть есть возможность действовать бескомпромиссно, это право на бескомпромиссные решения.

5. Существует четыре типа власти: власть отца (связана с прошлым, носитель власти является таковым, исходя из своего происхождения); власть господина (связана с настоящим, носитель власти берет на себя риск); власть вождя (связана с будущим, носитель власти предвидит, что делать, и ведет за собой); власть судьи (существует вне времени, носитель власти вершит справедливость). В реальности все четыре вида власти выступают в комбинации между собой. Также возможна тотальная власть, когда все четыре типа присущи носителю власти.

6. Чтобы власть начала существовать, то есть была авторизована, необходимо просто ее признать. Власть существует настолько, насколько она признана, и наоборот, признана настолько, насколько существует. Таким образом, одна из основных характеристик власти – это ее признание.

7. Власть, которая не имеет в качестве основания силу, может опираться только на авторитет.

8. Власть должна воплощаться в лидере. Всем власть принадлежать не может. Базис власти может быть индивидуальным или коллективным.

9. Власть в зависимости от ее типа может передаваться (путем наследования, избрания и назначения) или возникать спонтанно. Назначение может иметь преимущества, когда необходимо сохранить авторитет прежнего носителя власти, при этом подобным образом полученная власть уменьшается с каждым назначением.

10. Мораль власти – совокупность правил, которым должно подчиняться поведение человека или группы людей, чтобы стать носителем власти. Что важно – властная мораль также может помочь подчиненным, то есть

она предназначена не только для носителя, но и для его последователей, на практике более интересна психология подчинения власти, а не психология самой власти (Кожев, 2007).

Данные утверждения Александра Кожева относительно понятия «власть» позволяют взглянуть на данную тему под углом философской традиции, это обогащает анализ и позволяет смотреть на власть и лидера в качестве носителя этой власти как на многогранное понятие, где, можно сказать, есть свои философские законы.

Также важно посмотреть на понятие власти с точки зрения организационной психологии. В рамках организационной психологии власть рассматривается как критически важный ресурс для организации. Власть как понятие включает в себя очень много элементов: это и влияние, и различные ресурсы, и лидерство, и статус, и уважение, и многое другое. Традиционные исследования власти в организационной психологии связаны с анализом организационных структур, иерархии, исследованием малых групп и качеств лидера, который способен иметь власть. Организационная психология связывает власть с такими характеристиками, как компетентность, статус в социуме, физические и личностные характеристики. Властью обладают те, кто способен решать задачи и имеет социальные навыки (лидерство, эмпатия, эмоциональный интеллект; то есть то, что позволяет управлять группой, мотивировать других, решать конфликты и т. д.). Организационная психология также подчеркивает, что власть коррелирует даже с физическими характеристиками человека (рост, вес, пол, раса, возраст), так как из этих характеристик создается внешнее восприятие ресурса контроля. Важнейшее качество того, кто власть получает, – это мотивация к власти. На удержание и потерю власти влияют как внешние, так и внутренние факторы (поведение, система, где эта власть находится, конкуренция, межгрупповые взаимодействия, основы для принятия решений, этика и т. д.). По сути, власть накладывает на ее носителя большую ответственность ее удержать и применять ее наиболее эффективно. В будущем с точки зрения организационной психологии для носителя власти будут важны такие аспекты, как культура, пол и сложность среды (*Anderson et al.*, 2014). Данная точка зрения на понятие власти показывает важность и сложность этого понятия для организаций в современном мире.

Почему важно было уделить внимание не только психоаналитическим концепциям? В первую очередь для того, чтобы расширить взгляд на понятие власти, которое известно издревле, но при этом полномасштабных эмпирических исследований данного понятия не проводилось. Можно предположить, что власть либо воспринимается как очевидное понятие, которое не требует дополнительного изучения и погружения в него, либо, наоборот, как слишком сложное понятие, которое вызывает тревогу, страх и нежелание в него погружаться.

А теперь – о взаимосвязи власти и лидерства, как это рассматривается в основных психоаналитических концепциях.

### **Подход Абрахама Залезника: Good executives and better leaders**

Американский исследователь Абрахам Залезник, находившийся под влиянием школы эго-психологии, целенаправленно занимался темой лидерства и рассматривал лидера как ключевую фигуру в психодинамических процессах в бизнесе. А. Залезник рассматривает власть как неотъемлемую часть лидера, власть всегда существует в отношениях с подчиненными. Лидер воспринимается как человек, обладающий харизмой, сильная родительская фигура (*Zaleznik, 1970*). А. Залезник наделяет отношения лидера с последователями значимым эмоциональным аспектом, он подчеркивает важность эмоций и эмпатии в отношениях «лидер – последователи». При этом для Залезника особенности лидера, которые формируются в детстве, влияют на то, кем он становится – лидером или менеджером. Он четко разграничивает два этих организационных понятия, подчеркивая важность лидерства в бизнес-контексте (*Zaleznik, 1990*).

### **Подход Манфреда Кетс де Вриса: Dark side of the leader**

Одна из современных концепций лидерства представлена в работах Манфреда Кетс де Вриса. Лидер зависим от одиночества, зависти, чувства вины, зависимости от власти. Внутренний театр лидера влияет на группу (Кречмар и др., 2020). М. Кетс де Врис выдвинул идею дисфункции лидера, предполагая, что многие неудачи в организациях могут быть связаны с психопатологией их лидеров (Кетс де Врис, 2019). «Безумие» лидера может вызывать «безумие» у его последователей, так как они находятся в прямой зависимости. При патологиях лидерства в организациях может возникнуть феномен «козла отпущения» (*Kets de Vries, 1979*). Также М. Кетс де Врис выдвинул идею невротической организации, в которой ее бессознательное представлено как «невидимая рука», а значит, в работе организаций и понимании лидеров очень важно принимать во внимание личность лидера, степень ее невротизации, переносы в компании, в том числе проекции на лидеров их подчиненных, психодинамические защитные механизмы и т. д. (Кречмар и др., 2020).

### **Подход Антона Обхолзера: Authority from «above», authority from «below», authority «within»**

Практикующий психоаналитик и исполнительный директор клиник в Тавистокке и Портмане Антон Обхолзер в своей книге «Бессознательное на работе» (*Unconscious at Work*) (*Obholzer, 2009*) достаточно подробно рассматривает понятия власти, авторитета, полномочий и лидерства, находя и раскрывая взаимосвязи между этими понятиями. Он действительно наиболее полно раскрывает эти темы. А. Обхолзер вводит понятия полномочий «сверху», «снизу» и «изнутри». Полномочия «сверху» – это право принимать бескомпромиссные решения, которые обязательны для

других. Полномочия «снизу» – это процесс, когда сотрудник организации, являясь ее частью, передает властным структурам (то есть тем, кто в рамках структуры должен полномочиями обладать) свои личные полномочия, таким образом подчиняясь им и признавая их, но при этом данным актом «передачи» он ограничивает полноту своих полномочий. Это происходит как на сознательном, так и на бессознательном уровне в организации. Полномочия «изнутри» – это полномочия, которые лидер получает от самого себя, «из себя», от тех внутренних объектов, представляющих властные фигуры, которые есть в нем. Таким образом, данный психоаналитик утверждает, что лидеру необходимы полномочия/authority («сверху», «снизу» и «изнутри»), а достаточно хорошая власть у лидера – это баланс между всеми тремя видами полномочий. Кроме полномочий у лидера должна быть власть, то есть ресурс управления. Власть – это характеристика личности, а не роли, по мнению А. Обхолзера. Власть может приходить как снаружи (она зависит от уровня влияния, денег и т. д.), так и изнутри (здесь власть напрямую связана со знаниями, силой и опытом личности). Сочетания двух этих понятий, «власть» и «полномочия», имеют разный смысл: например, власть без полномочий/авторитета приводит к диктатуре, а полномочия без власти – к слабости. Также Обхолзер вводит в свои рассуждения понятие ответственности, которое обязательно должно сопровождаться определенным уровнем полномочий, власти и авторитета. Данный автор делает вывод о том, что лидер и власть неразрывно связаны между собой (*Obholzer, 2009*). В одной из своих статей А. Обхолзер подчеркивает важность понимания как для лидера, так и для его последователей бессознательных процессов на уровне личности, межличностного общения, группы и межгруппового взаимодействия, всей организации. Он наделяет последователей определенными обязанностями – уйти от пассивной позиции в группе и стать активными участниками процесса для выполнения первичной задачи. Для структуры «лидер – последователь» очень частым явлением является проективная идентификация, которой можно избежать, создавая условия реального управления/членства последователей в организации через создание атмосферы доверия, открытости и доступности (*Huffington et al., 2004*).

### **Подход Отто Кернберга: рациональное лидерство**

Крупнейший современный психоаналитик Отто Кернберг в своей книге «Конфликт, лидерство, идеология в группах и организациях» (Кернберг, 2018) достаточно подробно рассматривает связь лидера и группы, анализируя вклад различных психоаналитиков и представителей организационной психологии в данную тему. При этом О. Кернберг отмечает, что большинство психоаналитиков игнорируют или не придают большого значения идее и влиянию самого лидера на организации и большие группы, таким образом загоняя себя в «тупиковую ситуацию». Сам Кернберг рассматривает власть в организации «как канал для выражения в групповых процессах агрессии, которая обычно находится под контролем

в диадических или триадических отношениях» (Кернберг, 2018, с. 25). Данный психоаналитик применяет идею рационального лидерства, ориентированного на задачу – взвешенного и нравственного. Он выделяет как ключевые качества лидера следующие: интеллект (как наиболее важный пункт); честность и неподкупность; способность устанавливать и поддерживать глубокие объектные отношения; здоровый нарциссизм; осмотрительность и настороженное отношение к миру (здоровая паранойя). Данные качества лидера говорят о том, что для О. Кернберга лидер – глубоко мудрый человек, зрелый, взрослый, стратегичный, высокоморальный и чувствующий, а значит, человек с качественным Супер-Эго. Данный психоаналитик подчеркивает важность у лидера баланса нарциссизма и паранойи. Именно этот баланс у лидера укрепляет его власть в группе и является основой власти лидера (Кернберг, 2018).

### Подход Ларри Хиршхорна: Emotional truth

Большим экспертом и практиком психодинамического подхода является Ларри Хиршхорн, который придерживается системного подхода в работе с организациями. Ларри рассматривал вопрос лидера и последователей с точки зрения эмоциональных связей, которые возникают в этой диаде. Он отмечал, что сейчас растет взаимозависимость лидера и последователей, что с точки зрения психодинамического подхода означает, что лидеры должны стать более уязвимыми. Последователи часто воспринимают лидеров как всемогущих и могут не воспринимать их попытки быть уязвимыми. С учетом того, что между лидерами и последователями всегда происходит взаимодействие, последователи также должны проявлять свою уязвимость. То есть обе стороны должны уметь конфронтировать с такими эмоциями, как стыд, злость и разочарование. Зачастую защиты лидеров отражаются на их последователях. По утверждению Л. Хиршхорна, в современном мире лидеру нужны последователи, это требует от них мудрости и зрелости, они должны осознавать свою зависимость от последователей. Кроме организационных отношений должны быть и человеческие отношения, основанные на эмоциональной связи. Но при этом роли лидера и его последователей не должны стираться, роль – это важная составляющая в этом взаимодействии. Последователи также могут сопротивляться желанию лидера предъявить свою уязвимость, поэтому их зрелость важна так же, как и зрелость лидера. Ларри Хиршхорн выделяет три типа властных полномочий: традиционный (где необходимо наличие сильной властной фигуры в реальности); современный (где у сотрудников хорошо развито Супер-Эго и они во многом самостоятельны и устойчивы без поддержки лидера); постиндустриальный (где появляются уязвимость лидера, открытость к влиянию; последователи стремятся сотрудничать с лидерами, бессознательные желания осознаются и преодолеваются) (Hirschhorn, 1990). Подводя итог взглядам Ларри Хиршхорна, можно сказать, что одна из его основных идей заключается в том, что в современном бизнесе очень важно уметь соприкасаться со своими эмоциями, причем как лидеру, так и последователям.

## Подход Джима Кранца: *The managerial couple*

Современный психодинамический консультант Джим Кранц выделяет власть как существенную составляющую лидерства. Для него властные полномочия – это признак зрелого лидера. Когда полномочия отсутствуют, это можно рассматривать как инфантилизм с точки зрения психодинамического подхода. Полномочия имеют большое бессознательное основание. В своей статье об управленческой паре Д. Кранц рассматривает отношения между руководителем/лидером и его подчиненным как первичную межличностную связь. Каждая управленческая пара содержит иерархическую границу, и полномочия возникают как одно из проявлений этой иерархической границы, структурная дифференциация создает уровень полномочий. При этом именно лидер сохраняет ответственность за всю задачу, то есть несет ответственность за работу подчиненного, это Д. Кранц выделяет как особенность управленческой пары. Получается, что лидер и последователь нуждаются друг в друге для успеха и выполнения рабочей задачи всей группы, частью которой они являются. Таким образом, оказывается, что лидер уязвим и подчинен своему последователю, то есть он зависит от него. В связи с этим, отмечает Д. Кранц, в подобных отношениях активизируется эмоциональная реакция человека на авторитет. Управленческая пара – это пример глубоких архетипических процессов, авторитетные фигуры в которой символически отождествляются с родительскими фигурами. Если опираться на метафору семьи, то лидер воспринимает нижестоящие уровни в иерархии как детей, а членов управленческой/лидерской команды – как сиблингов. Также Д. Кранц говорит о том, что пара «начальник – подчиненный» несет в себе множество межгрупповых процессов, являясь одновременно членами нескольких групп, и это также вкладывает определенные эмоции в их отношения. Таким образом, управленческая пара содержит в себе огромный клубок разных эмоций, связей и переносов (*Krantz, 1989*). Также Д. Кранц видит, что важной частью в способностях к лидерству выступает так называемое благородное предательство, которое проявляется в том числе во взаимоотношениях с последователями, проще говоря, это способность меняться, менять свою точку зрения и цель. Способность и право лидера идти на риск и сталкиваться с неизвестным Кранц связывает с тем, что лидера авторизируют его подчиненные, поэтому его уверенность в себе базируется не на собственных интересах, а на той общей цели, которая объединяет его с последователями. Кроме того, он пишет о том, что между лидерами и последователями всегда должна быть не только связь, обусловленная их ролями и задачами, но и эмоциями, которые возникают в этих отношениях, собственно, то, что является особенностью управленческой пары (*Krantz, 2006*).

### Современные концепции *leaderless*: где здесь власть?

Также стоит рассмотреть новые тенденции в бизнесе и организационном развитии некоторых компаний, хотя на текущем этапе предполагаю,

что они могут быть еще достаточно поверхностными и не до конца изученными. Например, сейчас широко начинают обсуждаться и появляются попытки реализации в практике организаций без лидера и власти, так называемые бирюзовые организации (Лалу, 2018). Подобный тип организаций с психоаналитической точки зрения рассматривается, например, в статье Элизабетты Пасини (*Pasini et al.*, 2015). Организации без лидера – это попытка ухода от иерархии, где отсутствует центральная власть и контроль, где господствует горизонтальное взаимодействие. В подобных организациях присутствует лидерство, но оно видоизмененное, и власть принадлежит не лидеру (предполагается, что его нет), а последователям. Появление таких концепций инициировано современным миром. Амбивалентность и скорость изменений внешнего мира требует серьезной трансформации, большее значение приобретают отношения peer to peer. Полномочия базируются на экспертизе. Предполагается, что лидерство перемещается от лидера к последователям, отношения в организациях от родительских паттернов перемещаются в плоскость взаимодействия сиблингов (peer to peer). Возникает «проникающая» форма власти, это значит власть везде (в работе, творчестве, инновациях). Харизма лидера уже прошла все стадии: рождение, зрелость и смерть. В данной статье Элизабетта Пасини, ссылаясь на Франко Форнари, выделяет компании с материнским кодом (которые ориентируются на потребности своих сотрудников), отцовским кодом (которые ориентируются на задачу и результат) и сиблинговым кодом (где преобладают отношения между равными). Выдвигается предположение, что сейчас мир организаций движется в сторону сиблингового кода, по крайней мере появляются такие организационные попытки. С точки зрения власти появилось такое понятие, как «биовласть», которая действует как центробежная сила. По сути, это сила Я (или Оно), которая может выражать себя свободно, без ограничений (*Pasini et al.*, 2015). Интересно, что сиблинговые отношения – это всегда отношения, возникающие в детстве (где нет взрослых фигур), что косвенно может нам говорить о том, что современные тенденции leaderless имеют под собой инфантилизацию отношений внутри организаций.

Также в рамках современных концепций leaderless существует такое понятие, как автономное лидерство, когда любой участник группы/организации (лидер, последователи, просто участники) может взять на себя лидерство, когда нет иерархии и манипуляций, возникающих во властных отношениях. Оно берет свое начало в анархических теориях (*Western*, 2014). Существует также такая точка зрения, что в организационном мире власть постепенно видоизменяется, и сейчас она должна становиться незаметной, больше иметь характер фасилитации, чем полномочий. Это больше власть, которая несет в себе роль справедливого судьи (*Simpson et al.*, 1998).

Тема лидерства и власти, таким образом, рассматривается и исследуется многими. Власть и лидер – существенные характеристики друг друга, власть всегда присутствует в диаде «лидер – последователи», причем власть – это не только полномочия, полученные лидером в связи с организационной структурой и иерархией, это то, что лидер получает

«снизу», «сверху» и «изнутри». Власть у каждого лидера может проявляться по-разному: как нет идентичных отпечатков пальцев, так нет абсолютно идентичных проявлений власти у лидера, у каждого свой узор, так как индивидуальные особенности лидера накладывают отпечаток на то, как он сам себе позволяет (осознанно или нет) проявлять власть. Диаду «лидер – последователи» невозможно представить без эмоциональной составляющей, пусть даже она будет проявляться только на уровне бессознательного, создавая определенную групповую динамику. Власть создает зависимость лидера от последователей, то есть мы видим определенный парадокс, когда наделенный властью лидер зависим от последователей, при этом и они от него зависимы, и это наделяет лидера как носителя власти и авторитета уязвимостью, и очень часто он не знает, что с этим делать. Нарциссизм и паранойя – неотъемлемые черты лидера и власти, но они становятся очень хорошей базой для внутреннего баланса лидера и власти, если они не патологичны, то есть для лидера важно их в себе знать, принимать и управлять ими (можно даже сказать, контейнировать самого себя, чтобы не регрессировать до того уровня, когда эти понятия «захватят» большую часть внутреннего пространства и психики).

Таким образом, власть оказывается тонкой конструкцией, и нести ее лидеру на самом деле может быть достаточно сложно, потому что любой дисбаланс (превышение или преуменьшение власти, разделение власти и т. д.) может привести к тому, что это кардинальным образом скажется на взаимоотношениях «лидер – последователи». Получается, что с психоаналитической точки зрения мы должны помнить, что власть, возможно, является бременем для лидера, ведь она дает много соблазнов. Лидер может это осознавать, а может не осознавать, но этот соблазн в любом случае будет на него влиять, и опасность дисбаланса очень высока. Таким образом, лидер как носитель власти и авторитета в группе с психоаналитической точки зрения втянут в постоянный бессознательный процесс соблазнения властью, он должен уметь выдерживать это давление и выступать контейнером для себя и для группы в тех ситуациях, которые активизируют в группе регрессивные процессы. В организационном контексте получается, что власть и полномочия – одно из центральных понятий, которые нужно рассмотреть для понимания лидерства в организации.

Власть, лидер, группа – абсолютно взаимосвязанные понятия. Лидера, последователей и власть нельзя рассматривать по отдельности, нужно искать, как они связаны на бессознательном уровне в организации и как это влияет на саму организацию (помогает, мешает, мутирует в социальные защитные механизмы или уводит организацию в регресс и не позволяет решать первичную/рабочую задачу). Практически все психоаналитики рассматривают отношения в диадах «лидер – последователи» с точки зрения происходящих в них бессознательных процессов как аналогию с диадой «родительские фигуры – ребенок».

Также с точки зрения психоаналитического подхода важно, что власть может проявляться только во взаимоотношениях, то есть для лидера важен другой. В данном контексте понятия «власть» и «уязвимость» могут быть неразрывно связаны: то, как лидер относится к своей уязвимости,

говорит о его власти (*Brunning, 2018*). Лидер как носитель власти должен уметь соприкасаться с большим количеством разных эмоций, в том числе своих, которые появляются в связи с его ролью и организационной задачей; а также выдерживать аффекты и проекции своих подчиненных. Подчиненный должен видеть страсть, уязвимость, страхи и ценности своего лидера. В то же время лидер как носитель власти в группе на виду, поэтому от лидера требуется чувство общности, и если этого нет, это может вызывать изоляцию и отсутствие контакта с последователями (*Shapiro, 2000*).

По сути, мы можем предположить, что власть – это право и способность осуществлять лидерство.

Большинство психоаналитиков и психодинамических экспертов занимались проблематикой лидерства, власти, групповых отношений. Наверное, это одна из действительно разработанных тематик в психодинамическом подходе. Мнения разные: есть общие постулаты, есть существенные различия. В рамках обзора мнений основных представителей психоаналитической традиции по исследуемой тематике лидера как носителя власти в группе можно сделать вывод, что внимание к данной проблематике возникло практически с момента зарождения психоанализа как полноценного подхода, при этом тема не теряет своей актуальности и на текущий момент. Взгляды менялись, теория эволюционировала, дополнялась, расширялась и шла рука об руку с развитием организационных моделей в бизнесе и политике. Получается, что с властью как понятием мы сталкиваемся с рождения, когда для каждого ребенка мать и отец – это определенные властные фигуры. Далее мы проигрываем эти властные отношения в диадах «лидер – последователи», не важно, на какой стороне мы находимся. То есть можно сделать вывод, что власть не зря привлекала внимание практически всех психоаналитиков в том или ином ключе, так как это то, что для любого человека является неотъемлемой составляющей в жизни («власть отца», «власть господина», «власть судьи», «власть вождя»).

Психоаналитический взгляд на лидера как носителя власти и авторитета в группе всегда погружает нас в исследование бессознательных источников этой власти, организационного бессознательного и *organization in the mind* у лидеров организации. Власть, лидер и группа – взаимосвязанные понятия, которые не могут существовать по отдельности, и связь между ними может иметь разные грани. Лидер без власти не существует, но вот форма этой власти может иметь специфический характер и сильно зависит от бессознательных аспектов на разных уровнях организации. Власть выступает связующим звеном для лидера и последователей, это неотъемлемая часть взаимодействия между ними. Власть – это основа лидерства, и лидер как ее носитель зависит от нее. Это означает высокий уровень давления на лидера, большое количество тревог от последователей, контекста и внешней среды, все это лидер аккумулирует на себе, а значит, нахождение внутреннего и внешнего баланса по отношению к власти, принятие этой зависимости и умение справляться с последствиями этой зависимости – важная характеристика эффективного лидера. Очень часто этот баланс отсутствует, и власть приобретает отрицательный смысл в

сознании последователей. Как будто бы так для последователей проще не видеть в лидере уязвимости и эмоций, полностью отщепить эмоциональную часть в управленческой паре, уйти от амбивалентности во взаимоотношениях. Таким образом, власть для лидера становится перевертышем, превращаясь в определенного рода защиту, способ, который помогает отстраниться от последователей, поставить границы; лидер как носитель власти сам становится некой границей, роботизированным субъектом, который не связывает эмоции внутри группы, а стоит на страже того, чтобы они не проявлялись. И мы можем наблюдать некий порочный круг в триаде «лидер – последователи – власть».

В рамках работы над данной темой было проведено небольшое практическое исследование, которое показало, как тема власти и лидерства может проявляться в организации. Рассматривая данный организационный кейс, мы использовали системно-динамический подход. Исследование симптомов в конкретной организации проходило на нескольких уровнях: на уровне личности нескольких лидеров и их ролей в организации; на уровне организации; на уровне внешней среды и особенностей контекста, в котором функционирует организация. Причем в рамках исследования ставилась цель в том числе обнаружить бессознательные источники власти в организации, организационное бессознательное и *organization in the mind* у лидеров организации.

Исследование проводилось с помощью нескольких **методик**:

1. Краткое рассмотрение организации в целом: структура, первичная задача, внешний и внутренний контекст, особенности рынка, где работает компания, история организации.

2. Методика «Анализ текстов».

3. Методика «Свободный рисунок» и последующее социоаналитическое интервью с несколькими лидерами организации.

4. Наблюдения исследователя изнутри: анализ своего контрпереноса и исследование симптоматичных проявлений в организации.

Первая указанная методика позволила принять во внимание потенциальные тревоги, которые могут попадать в организацию извне; социальные защитные механизмы, которые специфичны для отрасли. Методика «Анализ текстов» представлена анализом нескольких групп материалов. Данные материалы анализировались с помощью группы коллег через свободные ассоциации и создание рефлексивного пространства, обсуждения чувств, эмоций и ассоциаций, возникших у группы после изучения представленных текстов. Выводы по итогам групповой рефлексии проводились в соответствии с правилом тематического единства через поиск глубинных основополагающих ключевых тем, лежащих в основе разных проявлений в организации. Метод свободного рисунка позволил увидеть место пересечения лидера и организации. В рамках сознательного и бессознательного функционирования организации есть психическая реальность организации и есть психическая реальность лидера этой организации – на пересечении этих двух психических реальностей (организации и лидера) находится «организация в уме» (*organization in the mind*), по Дэвиду Армстронгу (*Armstrong, 2019*). Мы исследовали тему данной

работы именно через рассмотрение «организации в уме». *Organization in the mind* – эмоциональная реальность организации, которая показывает отношение сотрудника к ней и его ощущения. Данное понятие включает в себя сознательные и бессознательные аспекты организации: его предположения о целях организации, авторитете, власти, ответственности, а также эмоциональный аспект, который сопровождает сотрудника в организации (*Armstrong, 2019*). Таким образом, метод свободного рисунка в данном исследовании использовался в большей степени как исследовательский инструмент для обнаружения симптомов и бессознательных аспектов темы власти у лидеров организации. В ходе психоаналитического интервью обсуждались темы, связанные с проблематикой данного исследования: роль лидера как носителя власти, авторитета и полномочий в рассматриваемой организации. При этом мы следовали базовому правилу психоаналитического интервью – способствовать выражению свободных ассоциаций; поощрять говорить то, что приходит в голову. И финальная указанная методика – это наблюдения самого исследователя. Наблюдение за собой с точки зрения исследовательской методики – опыт собственно-го переживания в момент нахождения в организации.

В рамках работы по данным методикам было обнаружено, что ключевая тема с точки зрения власти в организации – это игнорирование тем беспомощности и всего того, что может вызывать живые эмоции внутри организации, особенно негативные эмоции или то, что не ассоциируется с успехом; ответственность и власть возвращаются наверх, но точно не передаются вниз. Лидер, а за ним и его последователи чувствуют себя беспомощными в ситуации неуспеха, и чтобы этого избежать, полностью отрицают эту историю, отрицают свои чувства. Таким образом, лидер как носитель власти в группе внутри рассматриваемой организации скорее представляет собой некую границу, «роботизированный» субъект, который не связывает эмоции внутри группы, а стоит на страже того, чтобы они не проявлялись. То есть лидер в данном случае – это скорее отцовская фигура. На основании анализа текстов появилась гипотеза, что власть у лидера – это тоже определенный способ защиты, который помогает отстраниться от последователей, поставить границы. При этом выводы, сделанные при анализе контекста организации и наблюдений внутри организации, говорят о том, что роль лидера как носителя власти и авторитета в группе является критичной. В организации много ожиданий, соблазнов, тревоги и агрессии. Лидер в организации не заинтересован или не умеет перерабатывать данные тревоги, сам пытается защититься от них, в том числе через власть, которая становится рамкой для него, способом поставить границы и отщепить то, что невыносимо. Любое усиление тревоги в организации вызывает регрессию до параноидно-шизоидной позиции. Невозможность выдерживать амбивалентность власти приводит лидеров к рационализации и расщеплению, когда власть делится на хорошую и плохую. И получается, что лидер должен примкнуть либо к хорошей, либо к плохой власти, либо полностью отказаться от нее внутри себя, то есть как будто бы роботизироваться. Власть как связь и взаимоотношения не каждый может выдержать, так как любые взаимоотношения

внутри организации вызывают огромную тревогу. Таким образом, власть выглядит как амбивалентное понятие, и не каждый лидер способен найти баланс и выдержать соблазн властью, особенно если на уровне организационного бессознательного господствует такая примитивная защита, как расщепление.

Итак, рассмотрение лидера как носителя власти и авторитета в команде/группе с психоаналитической точки зрения, включая рассмотрение конкретного примера, позволяет сделать следующие выводы:

- во-первых, лидерство – это всегда про взаимоотношения. Лидер не может быть без другого, он не может быть без последователей. И эти взаимоотношения всегда амбивалентны. Отношения между лидерами и их последователями создают мощный эмоциональный опыт и развязывают сильные фантазии, что нельзя опускать при изучении лидерства;

- во-вторых, лидерство нуждается во власти, авторитете и полномочиях. Это аксиома. Власть – это влияние и сила принятия решений. Полномочия – это право принимать решения и влиять. Авторитет – это уважение, которое позволяет принимать решения и влиять на других, нечто трудноосязаемое, но очень важное. Это как Оно (авторитет); Сверх-Я (полномочия) и Я (власть). При этом власть, которая появляется во взаимоотношениях лидера и его последователей, является соблазном для лидера. Она требует авторизации снизу, сверху и изнутри, таким образом стабилизируя лидера и создавая баланс;

- в-третьих, лидер должен выступать контейнером организационной тревоги. Если этого не происходит, то в организации появляются свои патологии и преобладают примитивные защитные механизмы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Бион У.* (1952) Групповая динамика [Электронный ресурс] – URL: [https://www.rulit.me/books/grupповaya-dinamika-read-513047-1.html#\\_RefHeading\\_\\_Тoc306366\\_1437859442](https://www.rulit.me/books/grupповaya-dinamika-read-513047-1.html#_RefHeading__Тoc306366_1437859442).
2. *Винникотт Д.В.* (2002) Игра и реальность [Электронный ресурс] – URL: [https://psychic.ru/acrobat/Winnicott\\_Game.pdf](https://psychic.ru/acrobat/Winnicott_Game.pdf).
3. *Гринберг Л., Сор Д., Табак де Бьянчеди Э.* Введение в работы Биона: Группы, познание, психозы, мышление, трансформация, психоаналитическая практика / Пер. с англ. М.: Когито-Центр, 2018. 158 с. (Библиотека психоанализа).
4. *Кернберг О.* Конфликт, лидерство, идеология в группах и организациях. М.: Независимая фирма «Класс», 2018. 424 с. (Библиотека психологии и психотерапии).
5. *Кетс де Врис М.* Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / Манфред Кетс де Врис; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 350 с. (серия «Альпина. Бизнес»).
6. *Кохут Х.* (2003) Анализ самости. Системный подход к лечению нарциссических нарушений личности / Пер. с англ. М.: Когито-Центр, 2003. 308 с. (Современная психотерапия).

7. *Кречмар Т., Гамбургер А.* Коучинг и супервизия. Психодинамическое консультирование руководителей. М.: Независимая фирма «Класс», 2020. 294 с.
8. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 432 с.
9. *Фрейд З.* Психология масс и анализ человеческого Я / Пер. с нем. М.: Издательство Эксмо, 2019. 320 с.
10. *Anderson C., Brion S.* (2014) Perspectives on power in organizations // The annual review of organizational psychology and organizational behavior. 2014. 1. P. 67–97. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259.
11. *Armstrong D.* Organization in the mind / Edited by Robert French – published 2019 by Routledge.
12. *Brunning H.* (ed.) Psychoanalytic essays on power and vulnerability – published 2018 by Routledge.
13. *Chou Y.* Eileen Naysaying and negativity promote initial power establishment and leadership endorsement // Journal of personality and social psychology. 2018. Vol. 115. No. 4. P. 638–656. doi:10.1037/pspi0000135.
14. *Hirschhorn L.* Leaders and followers in a postindustrial age: a psychodynamic view // The journal of applied behavioral science. 1990. Vol. 26. N. 4. P. 529–542.
15. *Huffington C., Halton W., Armstrong D., Pooley J.* Working Below the Surface: The Emotional Life of Contemporary Organizations – published 2014 by Routledge.
16. *Hu J., Jiang K., Erdogan B., Bauer T., Liu S.* Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance. Research report // Journal of Applied Psychology. 2018 & 103(3), 313–323. doi: 10.1037/apl0000277.
17. *Hu J., Judge T.A.* Leader-team complementarity: exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance // Journal of Applied Psychology. 2017. 102(6), 935–955. doi: 10.1037/apl0000203.
18. *Jaques E.* Requisite organization: a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century – Cason Hall & Co. Publishers, 2013.
19. *Krantz J.* Leadership, betrayal and adaptation // Human Relations. Feb 2006, 59. doi:10.1177/0018726706062733.
20. *Krantz J.* The managerial couple: superior – subordinate relationships as a unit of analysis // Human resource management. Summer 1989. doi: 10.1002/hrm.3930280204.
21. *Li A., Xiong, G., Xiao C., Wang X., He J., & Wang H.* How leader negative emotional expression influences follower performance? The mediating role of work engagement and the moderating role of internal locus of control // International Journal of Stress Management. December 2, 2019. doi: 10.1037/str0000151.
22. *Manfred F.R.* Kets de Vries Managers can drive their subordinates mad [Электронный ресурс] // Harvard Business review. July 1979. URL: <https://>

- hbr.org/1979/07/managers-can-drive-their-subordinates-mad (accessed July 1979).
23. *Mead L.N., Stuppy A., Baumeister R.F., Vohs K.D.* Power increases the socially toxic component of narcissism among individuals with high baseline testosterone // *Journal of Experimental Psychology: General*. 2018. 147(4). P. 591–596. doi: 10.1037/xge0000427.
  24. *Obholzer A.* The Unconscious at work. Published online by Cambridge University Press: 16 June 2009. doi:10.1017/S1352465800016623.
  25. *Pasini E., Magatti P., Bruttini P.* The three paradoxes of the “Leaderless organization” // *Organizational & Social Dynamics*. 15(1) 79–100 (2015).
  26. *Shapiro E.* The changing role of the CEO [Электронный ресурс] // *Organizational & Social Dynamics*. 1. P. 130–142 (2000). URL: [https://pdfs.semanticscholar.org/4b50/960c6cc5d042466bf0ea13ccd5e144291f8d.pdf?\\_ga=2.90740122.1417257845.1590856734-633320618.1588520332](https://pdfs.semanticscholar.org/4b50/960c6cc5d042466bf0ea13ccd5e144291f8d.pdf?_ga=2.90740122.1417257845.1590856734-633320618.1588520332).
  27. *Simpson P., French R.* Managing Oneself in Role: A Working Tool for the Management of Change // *Public money and management*. 1998. 18:2. P. 45–50. doi: 10.1111/1467-9302.00115.
  28. *Western S.* Autonomist leadership in leaderless movements: anarchists leading the way [Электронный ресурс] // *Ephemera. Theory & politics in organization*. 2014. Vol. 14 (4). P. 673–698. URL: <http://www.ephemerajournal.org/contribution/autonomist-leadership-leaderless-movements-anarchists-leading-way>.
  29. *Zaleznik A.* Power and politic in organizational life [Электронный ресурс] // *Harvard Business Review*. May – June 1970. URL: <https://hbr.org/1970/05/power-and-politics-in-organizational-life>.
  30. *Zaleznik A.* The managerial mystique: Restoring leadership in business // *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1990. Vol. 3. P. 167. doi: 10.1007/BF01388342.
  31. *Yiannis G.* Psychoanalytical approaches to leadership // *The sage handbook of leadership*.

# The role of leader as a bearer of power and authority in a group/team: a psychoanalytic view

*E.V. Shapovalova*  
*A.V. Baizarova*

*Shapovalova Ekaterina Viktorovna, MSc Management (LUBS, Leeds, UK), MA Psychology (HSE, Moscow). Psychodynamic coach and business consultant, working with private clients and organisations, psychodynamic psychotherapist. Managing partner at Subcon Business Solutions, Senior lecturer on the Master's Program "Psychoanalysis and Business Consulting" at Higher School of Economics, Member of ISPSO, Board member and Certified Professional Business Coach of Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC).*

*Baizarova Anna Vladimirovna, MA Psychology (HSE, Moscow), HR-expert with over 12 years experience in international companies and consulting with expertise in working with middle and top-management, cross-cultural and international teams. Member of International Society for Psychoanalytic Studies of Organisations (ISPSO), member of Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC).*

*This article is about the role of leader and power from psychoanalytic theory perspectives. The interrelation between leader, leadership, power, authority and how it can be manifested in modern organizations are considered in details. The conclusions that were made in this article formed the basis for the study of a specific organization, and can also be used in the future for organizational cases' investigations. The article also reveals the internal connections and anxieties that arise in a leader at the moment of gaining power and in the process of retaining it, when he acts as its bearer.*

*Keywords: leader, leadership, power, authority, psychoanalysis of organizations, leadership concepts, leader and followers relationship, taking authority, succession.*