

# ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОАНАЛИЗ

---

## ПСИХОАНАЛИЗ ЛИДЕРСТВА

---

### Внутренняя сила лидера\*

*А. В. Россохин*

*Россохин Андрей Владимирович – титулярный член Парижского психоаналитического общества (SPP), доктор психологических наук, профессор, завкафедрой психоанализа и бизнес-консультирования НИУ ВШЭ, рук. магистерских программ «Психоанализ и психоаналитическая психотерапия» и «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование» НИУ ВШЭ, действительный член Международной психоаналитической ассоциации (IPA), президент Московской психоаналитической ассоциации (МПА), почетный президент Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (АРСВС), главный редактор журнала «Журнал клинического и прикладного психоанализа».*

*В статье представлена новая концепция лидерства, опирающаяся на психоаналитическое понимание профессионального развития личности. Становление зрелым лидером во внешней реальности невозможно без обретения внутреннего зрелого лидерского Я и его постоянного развития. Детально описана психоаналитическая динамика внутреннего лидерства, и показано, что неизбежные внутренние конфликты являются не только ограничениями и препятствиями для профессионального роста, но, напротив, представляют собой необходимые условия для зарождения и развития зрелого лидерского Я. Последнее в этом случае должно взять на себя функции режиссера-руководителя внутреннего театра, в котором на фоне принципиально неустранимого конфликтного противостояния двух основных действующих персонажей – лидера-менеджера и лидера-героя – возникает и развивается конструктивный внутренний диалог между ними.*

*Ключевые слова:* психоанализ, лидерство, теории лидерства, executive коучинг, бессознательное, психология бизнеса, менеджмент, организация, внутренний диалог, внутренний конфликт, бизнес-консультирование.

---

\* Эта статья была впервые опубликована в журнале «Психология. Журнал Высшей школы экономики». 2013. Т. 10, № 3. С. 136–148.

Развитие лидера и его внутренней силы состоит в непрерывном поиске правильной дистанции между внутренним лидером-героем и лидером-менеджером, чтобы разлетающиеся искры от их внутреннего диалога-борьбы освещали внутренний мир, но не поджигали его. Именно опираясь на этот внутренний опыт, зрелый лидер и создает необходимое пространство для «искрения» и развития в себе и в своей компании. При этом ему необходимо учитывать как текущее и постоянно изменяющееся соотношение сил лидеров-героев и лидеров-менеджеров внутри компании, так и динамическое изменение внешних условий, в которых развивается организация.

Мы часто говорим о внутреннем Я лидера, подразумевая под этим, что он имеет особенную силу, позволяющую ему быть тем, кто он есть. Объяснение путем введения еще одного неизвестного, кажется, только добавляет путаницы. Откуда у него эта внутренняя сила? Он с ней родился? Он обрел ее в жизненных и профессиональных битвах? Что такое внутренняя сила? Это раз и навсегда дано человеку? Может быть, ее можно купить, получить в наследство или обрести, перейдя на более высокую должность? Если кто-то ее имеет, то может ли он ее потерять? Можно ли ее развить или тем, кто уверен, что у них этой силы нет, остается только смириться с ее отсутствием? Что это за сила? Это способность эффективно контролировать все внутри и вовне себя, железной рукой добиваясь поставленной цели? Или это готовность к встрече с неопределенностью, неизвестным и неизведанным с целью создать что-то принципиально новое, чего еще не существовало до этого момента? Как связаны внутренняя и внешняя сила? Если внешняя сила опирается на внутреннюю, то из какого источника возникает, питается и растет эта последняя? Куда уходят корни нашей лидерской силы?

Один из очевидных ответов на последний вопрос можно дать, опираясь на метафору дерева: чем глубже уходят корни нашего лидерского Я, тем оно устойчивее и сильнее. Если с корнями дерева все более-менее понятно, то куда уходят корни нашего лидерского Я, откуда они черпают питающую это Я внутреннюю силу?

Несомненно, лидер – это тот, кто способен встретиться лицом к лицу с возникающими организационными тупиками, затруднениями, конфликтами и имеет достаточно силы, мужества и компетенций для их конструктивного разрешения в интересах развития компании. В подобной формулировке имплицитно заложено, что лидер должен быть всемогущим руководителем, не имеющим права ни на слабости, ни на ошибки. Классический пример силы и слабости такого лидерства – судьба империи Генри Форда.

В ходе многолетнего опыта психоаналитического executive бизнес-коучинга с руководителями и собственниками российских и зарубежных компаний я постоянно задавал себе вышеперечисленные вопросы и искал на них ответы. Однако настоящие ответы рождались непосредственно в практике нашей совместной с клиентами работы.

Психоанализ и бизнес – что может быть более противоречивым, чем предположение об их потребности друг в друге? Внутренний,

субъективный мир психоанализа с его фантазиями, снами и внешний, реальный мир сурового, подчиненного строгим целям бизнеса. Лидеру бизнеса не нужно бессознательное, оно ему вредит. Уверенность в этом позволяет некоторым специалистам-коучам легко обходиться не только без психоаналитических, но и без психологических знаний.

Что есть человек без души, без внутреннего мира, без бессознательного? Хорошо отлаженный робот, адаптированный к различным запрограммированным ситуациям, эффективно функционирующий и не вносящий посредством своих желаний, эмоций, фантазий и страстей искажений в предначертанный ему путь к результату? Не помнить своего прошлого и жить четкими рациональными целями ближайшего настоящего? Я вспоминаю одного своего клиента, который называл себя Человеком-функцией на работе и Кошельком дома, в семье. Г-н Х. точно знал, что невероятно успешен и при этом ощущал себя глубоко несчастным человеком. Он чувствовал, что создает точно такую же безжизненную атмосферу и у себя в компании.

До какого-то момента все прекрасно работало. Он говорил мне, что «единственное, что требовалось, – это прислушиваться и вовремя подливать машинное масло, если услышишь слабый скрип единого и хорошо работающего механизма». Подобным маслом в его семье были деньги, которые он без ограничений давал своей жене и детям, рассчитывая на их ответную любовь. Мой клиент обратился за коучингом не потому, что не мог больше работать и жить подобным образом. Он перестал понимать, что начало происходить у него в компании. «В них словно дьявол вселился», – сообщил он мне, рассказывая о поведении своих топ-менеджеров. Все внезапно вышло из-под контроля, словно произошло короткое замыкание, обрушившее всю систему.

Когда же она была перезагружена, г-н Х. с удивлением, негодованием и испугом увидел перед собой совсем другую операционную систему – совсем не ту, которую он так долго и трудно создавал долгие годы. Событием, которое привело к короткому замыканию, было внезапное самоубийство одного из менеджеров высшего звена, безропотного человека, которого все любили за его доброту и отзывчивость. В тот момент г-н Х. испытал лишь раздражение от некоторого сбоя в системе и потребность как можно быстрее найти замену выпавшему звену. Он запретил обсуждать этот случай в компании, фактически призвав всех как можно быстрее забыть случившееся и идти дальше. Он быстро поставил другого человека на место выбывшего, и некоторое время все шло хорошо. «Потом какой-то вирус проник в компанию и заразил ее. Первое время я уничтожал его проявления, но он распространился как эпидемия».

Именно так он рассказывал мне о внезапных эмоциональных вспышках в его организации. Ранее спокойные и уравновешенные менеджеры начали орать друг на друга, говорить с ним «сквозь зубы», с еле подавленным раздражением и ненавистью. В довершение ко всему все «обвалилось» и у него дома. Дочь-подросток начала жить своей собственной жизнью, угрожая уйти из дома или сесть на наркотики. Ни подарки, ни угрозы уже не действовали. «Г-н Х. начал открывать для себя, что у окружающих его

людей существует неизвестный для него внутренний мир желаний, эмоций и переживаний», – подумал я.

Гораздо важнее было, однако, то, что все это заставило и его самого по-другому посмотреть на себя и на источники своей лидерской силы. Он так долго боролся со своими чувствами, что ему потребовалось время для того, чтобы обнаружить их жизнеутверждающую и соединяющую с другими людьми способность. Открыв в себе свой ранее находившийся под запретом внутренний мир, г-н Х. смог признать его существование и у других людей, как в компании, так и дома. Это помогло ему устанавливать рабочие отношения на более прочной и глубокой основе, не опасаясь, как раньше, что эмоциональность взорвет все, что он построил.

Проводя с ним психоаналитический коучинг, я спрашивал себя, действительно ли такой тип лидера должен пройти через некоторое «обрушение системы», чтобы усомниться в эффективности «все контролирующего всемогущего» стиля лидерства и получить шанс открыть в себе нечто новое? Был ли он обречен быть рациональным и бездушным, безбессознательным, если бы «случайность» в лице смерти не внесла свои коррективы? Я не знаю, навсегда ли ушел в историю полностью предсказуемый мир конца XIX и начала XX века, но начиная с Первой мировой войны подобные периоды уверенного прогнозирования будущего становились все реже и короче. Не секрет, что сейчас мы живем и работаем в условиях значительной неопределенности и в любой момент могут возникнуть непредсказуемые ситуации, связанные или с человеческим, или с профессиональным существованием.

Ригидный, закостеневший в своих защитах руководитель – карикатура на лидера. Лидерство умирает, если оно не развивается и не становится полноценным творческим процессом, приносящим человеку наслаждение. Если все силы человека брошены на адаптацию и контроль, он становится беззащитным к внезапным изменениям во внешней среде и возрастанию неопределенности. Очень важно, чтобы развитие лидера включало в себя и то, что, казалось бы, совсем не нужно прямо сейчас для достижения ясной и определенной цели. Мой коллега и друг Вадим Петровский ввел важнейшее понятие – «неадаптивная активность» человека. Используя его, я могу утверждать, что лидер, лишенный неадаптивной активности, подобен актеру, который бесконечно воспроизводит в многочисленных ролях свою характерную харизму – играет самого себя. Ставка на эксплуатацию легкого, данного природой пути самореализации или выработанного в течение всей жизни адаптивного стиля работы не оставляет такому человеку возможности для неадаптивного и творческого развития и роста.

Когда на одном из мастер-классов я попросил аудиторию ответить на вопрос «что такое внутренняя сила лидера?», то услышал следующие ответы: «уверенность в себе», «осознание внутренних ресурсов», «сила воли», «самоконтроль», «способность управлять другими», «знание о своей силе», «самодостаточность», «ощущение своей власти», «харизматичность», «несгибаемость», «уверенность во внутренней правоте», «способность к самонаблюдению», «самоанализ», «критичность к самому себе»

и своим решениям», «устойчивость и сохранение целостности», «энергия», «интуиция», «глубинные ресурсы», «мощный потенциал».

Если мы сейчас задумаемся о том, что внутренняя сила может быть сознательной и бессознательной, то обнаружим, что подавляющее большинство ответов относится к вершине айсберга – сознательной составляющей силы лидера, так или иначе связанной с понятием контроля себя и других. Только последние ответы отсылают нас к скрытой под водой бесконечной части айсберга под названием «внутренняя сила».

Это пока еще доминирующее в российской бизнес-действенности представление о сильном лидере как о всевластном хозяине, держащем себя и других под полным контролем и не нуждающемся ни в чьей помощи, постепенно меняется как под влиянием вызовов времени с их непредсказуемостью и неопределенностью, так и благодаря все более активному присутствию на рынке зарубежных компаний с их акцентом на развитии человеческого потенциала. Еще одним важнейшим фактором трансформации этих традиционных представлений является стремительный рост числа руководителей, прошедших обучение в западных бизнес-школах и зараженных духом демократического стиля лидерства.

Однако смысл моей статьи не в очередном пересказе различий между авторитарным и демократическим стилями руководства и лидерства. Лично для меня эти различия хотя и важны, но находятся на той же поверхностной части айсберга. Представим себе, что мы провели опрос среди современных лидеров бизнеса, не разделяя их на собственников и руководителей, на предмет того, какой стиль лидерства и руководства для них предпочтительнее. Большинство из них дало бы нам сознательный ответ о том, что их стиль – это комбинация между первым и вторым в зависимости от текущей ситуации в компании. То есть в результате мы бы снова услышали, что у них все под полным контролем сознания.

И только очень небольшая часть лидеров позволила бы себе порассуждать на незадавленную тему – о том, что они чувствуют, что им важно прислушиваться к внутреннему голосу, искать ответы в глубине себя, допустить к рассмотрению самые бредовые идеи, не отбрасывать ничего, что приходит в голову. Они могли бы продолжить и рассказать, что это вызывает конфликт в их душе и желание разрешить его путем выбрасывания всего этого «хлама» в помойку. Но что-то их останавливает и заставляет сохранять в себе пространство для столкновения сознательного, предсказуемого понимания вещей и бессознательного, интуитивного их восприятия. Некоторые из лидеров знают на своем опыте, что именно так и рождаются их самые лучшие идеи и стратегии.

Я точно знаю это, так как иногда я слышу это от клиентов в самом начале коучинга и почти всегда на его завершающем этапе.

Итак, я утверждаю, что лидер – это не внешний, хорошо видимый и кажущийся неизменным и вечным образ человека. Этот внешний образ – как мираж в пустыне, способный так же легко исчезнуть, как и возникнуть, если он не укоренен во внутреннем лидерском Я с его собственной, не настолько сильно зависящей от изменений во внешней среде внутренней силой.

Лидер – это в первую очередь внутреннее постоянно развивающееся в столкновении сознательных и бессознательных сил лидерское Я. Человек еще может не догадываться, что он лидер. Но если в нем развивается такое лидерское Я, то настанет момент, и внутреннее прорастет во внешнюю реальность. Так иногда мы с изумлением обнаруживаем, что неприемный ранее человек вдруг становится настоящим лидером.

Может показаться, что я связываю внутреннюю силу лидера с бессознательным, с его страстью и внутренней свободой – свободой желать, мечтать, фантазировать, строить «воздушные замки» и разрушать их. Это не так.

Фрейд использовал метафору наездника и дикой лошади для описания взаимоотношений сознания и бессознательного человека. Используя эти образы, мы можем сказать, что сознательная сила лидера – это сила пешего человека, в то время как потенциально у него есть возможность обрести силу всадника. С другой стороны, нет ничего опаснее дикой необузданной лошади с ее животной страстью. Если она выйдет из-под контроля всадника и понесет, то нам останется только догадываться о возможных последствиях подобного взрыва бессознательной силы. Свобода опасна и угрожает хаосом, потерей контроля и разрушением. Тотальный сознательный контроль и ригидные защиты против страсти, в свою очередь, «кастрируют» нас, лишая мобильности и гибкости, превращая в уверенного в себе и своих силах малоподвижного, закованного в тяжелые доспехи рыцаря на коне-тяжеловозе.

Риторический вопрос о том, нужен ли лидеру контакт со своим внутренним миром, приобретает тогда следующий образный оттенок. Какой внутренний мир нужен лидеру – закованный в доспехи конь-тяжеловоз или живой, эмоциональный и одновременно своенравный друг-соперник, способный как нести броню в случае необходимости, так и страстно преодолевать большие расстояния, доставляя всаднику ни с чем не сравнимое наслаждение? Рационально мы часто полагаем, что мы предпочитаем бронированную лошадь вследствие постоянно исходящих извне опасностей. Психоанализ, напротив, помогает нам понять, что истинной причиной такого выбора является наш страх собственного «дикого» бессознательного, неизвестных дремлющих внутри нас сил и страстей. Другими словами, вполне обоснованный страх нашего собственного внутреннего бессознательного потенциала.

Итак, мы имеем две крайние возможности. Первая выражается в общепринятом понимании лидера как человека, способного обуздать дикую лошадь и полностью подчинить ее своей воле. Ковбой, всегда уверенный в себе. В этом случае он навсегда теряет контакт с неизвестной животной силой лошади и становится ее «хорошим управленцем». Он точно знает ее сильные и слабые места, знает, как ее побуждать делать то, что ему необходимо. Лошадь становится управляемым ресурсом, от которого невозможно ожидать чего-то принципиально нового и неожиданного. Так лидер-рыцарь превращается в идеального менеджера, хорошего управленца. Его внутренняя сила – это сознательная способность контролировать, управлять, организовывать и достигать предсказуемых результатов.

В начале статьи я привел пример такого «бронезащитного» стиля лидерства. Броня здесь служит не столько для защиты от внешних нападений-изменений, сколько защищает от внутренних врагов – нападений от собственных внезапных эмоций, фантазий, переживаний, желаний и тревог. По убеждению руководителя, последние могут привести к непредсказуемым и опасным последствиям. Подобная броня чрезвычайно важна в большинстве российских государственных компаний-монополистов.

Для любого руководителя низшего, среднего и высшего звена таких компаний жизненно необходимо сделать все от него зависящее, чтобы из-за его внутреннего мира, из-за бессознательного с его желаниями, интуициями, фантазиями и мечтами в заданном сверху движении компании не создавалось ни малейшего отклонения. И при этом неважно, что компания движется в ином темпе и другом направлении. Главное – обеспечить полный контроль. Западным примером успешного следования неизменному, строго заданному курсу служит империя Wal-Mart Сэма Уолтона.

Вторая крайность описана в русских волшебных сказках, где герой, пройдя определенные трудные испытания, получает в дар вошебного коня. Этого коня невозможно приручить, с ним можно только сотрудничать. У него есть тайная волшебная сила, которая в результате и помогает Иванушке стать героем. Высший уровень лидерства здесь выражается идеей: «пойти туда, не знаю куда, найти то, не знаю что». Лидер – это тот, кто способен создать такой непредсказуемый продукт (организацию), которого не было даже в его воображении. Нечто, что было бы способно удивить и его самого. Внутренняя сила такого лидера – это способность принять и выдержать неизвестность и неопределенность, дать возможность зародиться в кипящем внутреннем бульоне чему-то непонятному и, может быть, даже пугающему, готовность встретиться с этим рождающимся новым, увидеть его, не испугаться и не отбросить. Однако без волшебной лошади он ничто. И если он теряет с ней контакт, от него уходит вдохновение, интуиция, внутреннее чутье, то он превращается в слабого и неуверенного в себе Иванушку.

Чистых лидеров-героев история, как правило, не сохраняет. В отличие от русской народной сказки, выдающей желаемое за действительное и отдающей победу герою, в суровой бизнес-реальности побеждает царь, забирающий «то, не знаю что» у героя. Если ты не можешь реализовывать свои идеи, ими смогут распорядиться другие. Не думаю, что здесь есть какая-либо национальная специфика – это распространено как в России, так и на Западе и Востоке. Если же человек способен отстоять свою идею, запатентовать ее, то это уже первый и важнейший шаг на пути к ее реализации. Здесь он уже и герой Иванушка, и потенциальный царь в одном лице. Подобная история вряд ли может развернуться в жестко структурированных компаниях с минимумом степеней свободы. Напротив, в компаниях, в которых царит атмосфера «Кремниевой долины», это не только возможно, но и реально происходит.

На Востоке также есть пример атмосферы «Кремниевой долины». Это, как ни странно, корпорация Sony с ее дзен-буддийским, творческим подходом к лидерству. Один из его авторов – топ-менеджер Sony Сигеру

Кобаяси – именно этим объясняет феноменальный успех компании. Отказ от жестких планов, от преодоления преград и достижения результата любой ценой в пользу гибкости, открытости новому, переменам и изменениям – пример ставки на возможности, открывающиеся при творческом стиле лидерства. Ставка на лидера-героя, который может и не оказаться способен реализовать свои идеи, рискованна. «Вы хотите до конца дней своих продавать подслащенную воду или вы готовы пойти со мной и попытаться изменить мир?» – этот призыв лидера-героя, о котором мы бы и не вспоминали сейчас, если бы это не был Стив Джобс, в котором с одинаковой силой уживались и лидер-герой, и лидер-менеджер.

Полное доверие собственному творческому бессознательному и своему желанию «изменить мир» чревато взлетами и болезненными падениями. Полный контроль своей дикой природы превращает нас в потерявшего творческую активность хорошего управленца. Так кто же тогда настоящий лидер и в чем его внутренняя сила?

Если в одной организации окажутся вместе лидер-менеджер и лидер-герой, они, будучи антагонистами, неизбежно будут жестко конфликтовать и порождать серьезные конфликтные ситуации. Ситуация будет развиваться конструктивно, только если над ними будет мудрый руководитель или инвестор, ясно осознающий важность вклада каждого из них. Его задачей будет развести их на нужное расстояние друг от друга. Это расстояние не должно быть таким близким, чтобы их столкновение приводило к короткому замыканию, обесточивающему всю систему управления. Но оно не должно быть и таким далеким, чтобы между ними не возникали искры. Искры – это те самые организационные инсайты, которые позволят не только породить идею, но и реализовать ее.

Однако откуда нам взять такого мудрого Третьего, обладающего достаточной внутренней и внешней силой? Если именно он и является тем самым искомым зрелым лидером, то как обрел свою внутреннюю силу, помогающую так мудро дирижировать лидером-менеджером и лидером-героем? Она основывается на его богатом управленческом опыте? На знании о том, что для развития организации нужен и первый, и второй персонаж? Он прочел об этом в книгах и сейчас реализует это на практике? Его сила в рациональном знании? Он рыцарь-ковбой, который сознательно управляет лошадью, чтобы она «искрила» так, как ему нужно?

Или он чувствует это интуитивно, сам не до конца понимая, почему именно так необходимо поступить в данный момент? Он доверяет своему внутреннему чувству? Голосу? Бессознательному? Тогда он герой, который, как мы знаем, может как совершить чудо, так и больно упасть с лошади. Так откуда же его мудрость, если она, с одной стороны, не следствие полного контроля и рационального понимания и не полное доверие бессознательной интуиции, с другой стороны?

Мудрость такого успешного лидера кроется не столько в его внешнем опыте, сколько во внутреннем. Во внутреннем мире такого лидера живут и постоянно сталкиваются, искрясь, собственные внутренние лидер-менеджер и лидер-герой.

Как же все-таки это все происходит внутри нас? Откуда берутся эти внутренние персонажи? Сначала мы вырабатываем в себе одно Я, потом другое и затем их синтезируем? Тогда мы были бы уже четвертым Я-демиургом, способным создавать все требуемые сущности. И мы опять попали бы в ловушки игр сознания и своего желания контролировать весь процесс своего развития от начала и до конца.

Секрет как раз и состоит в том, что мы принципиально не можем контролировать процесс становления себя как лидера. Мы можем только, как мудрый руководитель, поддерживать нужную температуру – чтобы не было ни слишком горячо, ни слишком холодно. Это как если бы мы были режиссером своего внутреннего театра и сидели бы в первом ряду на репетиции спектакля под названием «Кто я как Лидер?». Полный сценарий этого спектакля не был бы известен никому. Актеры, исполняющие роли лидера-героя и лидера-менеджера и сопутствующих им свит, были бы в курсе только своих ролей, но не знали бы о том, как будет разворачиваться сюжет. Это не известно никому. В какой-то момент на сцену выходит лидер-герой, но режиссер знает, что за кулисами прячется лидер-менеджер, играющий при этом свою скрытую роль. В другой момент они сталкиваются лбами, борются за пространство на сцене, меняются местами. Режиссер может быть пассивен, и тогда мы никогда не можем быть уверены в том, кто победит в этом внутреннем споре. Один может строить, а второй разрушать и наоборот. Если же режиссер – наше третье лидерское Я – берет на себя роль зрелого лидера, то его задачей становится не постепенное или последовательное предоставление сцены каждому внутреннему лидеру и не их интеграция друг с другом, а налаживание между ними конструктивного диалога.

Осознание принципиальной важности существования внутри нас обоих лидеров – героя и менеджера, предоставление каждому из них внутреннего пространства, поддержка их различия и развитие их отличающихся друг от друга внутренних сил с целью их столкновения в конфликте-диалоге и в результате порождение того нового, чего раньше не было, но что может быть реализовано, – это и есть истинная динамика внутреннего лидерства. Быть лидером – это значит быть лидером-режиссером своего внутреннего театра, в котором герой и царь хотя и противостоят друг другу, но не в смертельном поединке «кто кого», а временами конкурируя, временами сотрудничая, но каждый делая свою собственную работу.

Обретая подобное динамично развивающееся внутренне лидерство, руководитель становится зрелым лидером и для своей организации. Этот постепенный процесс обретения зрелого лидерства мы можем ясно увидеть, например, в карьере Джека Уэлча и Стива Джобса. В новейшей российской истории есть достаточное количество подобных успешных зрелых внутренне и внешне лидеров бизнеса. Я не хотел бы называть какие-либо фамилии, так как часть из них – лидеры, с которыми мне приходилось работать и конфиденциальность коучинга не позволяет мне делать этого. Скажу, однако, что я глубоко убежден в том, что истинный развивающийся лидер – это лидер, который не только не боится обратиться за помощью к коучу или консультанту, но считает это абсолютно необходимым

для развития своего зрелого лидерского Я, чтобы уйти корнями глубже в бессознательное и открыть в себе действительно неизведанный потенциал и интуицию.

Наиболее ярко, на мой взгляд, конфликтное сосуществование этих двух внутренних лидеров присутствует у основателя и главы империи ИКЕА, одного из самых богатых людей в мире, Ингвара Кампрада.

В свои почти 87 лет он всегда и во всем подчеркивает свою абсолютную способность контролировать любые свои желания. Будучи мультимиллиардером, он ездит на старенькой Volvo, летает бюджетными авиакомпаниями, вместо такси ездит на автобусе, чтобы воспользоваться скидкой пенсионера. Он хвастался тем, что он уволил своего парикмахера, чьими услугами он пользовался долгие годы, после того как нашел другого, берущего за стрижку только £6.

На открытии его статуи в родном шведском городе он не стал перерезать ленточку, а снял ее и, аккуратно сложив, отдал мэру города со словами, что она еще пригодится для другого события. О бережливости Кампрада ходят легенды. Он объясняет ее очень рациональными соображениями. Если ИКЕА предоставляет клиентам свою продукцию по самым низким ценам, то жесткий контроль затрат должен распространяться на всех уровнях компании.

Эти важнейшие для предпринимателя черты характера Кампрада заимствовал по материнской линии – от своей неслышимой бабушки, передавшей Ингвару культ самодисциплины и разумности. Семейная история, которую Ингвар впитал «с молоком матери», была трагической. В 1880-х годах бабушка и дедушка Кампрада переселились из Германии в Швецию. Его дед взял кредит в банке и купил ферму Elmtaryd недалеко от деревни Agunnaryd, но оказался плохим фермером и в 1897 году застрелился, когда не смог заплатить по закладной. «Железная» бабушка Ингвара, оставшись одна с тремя детьми, не только договорилась с кредиторами, но, взяв все дела по ферме на себя, постепенно смогла полностью расплатиться с ними. Эта семейная трагедия впечатала в психику Ингвара главный урок: не поддаваться панике, эмоциям и слабости, как дед, все держать под контролем, никогда не сдаваться и идти к своей цели.

Следуя нашей концепции лидерства, кажется, что Ингвар Кампрад – идеальный пример лидера-менеджера, гениального управленца, чей внутренний и внешний мир находится под тотальным контролем. Наездник с непоколебимой волей, твердой рукой направляющий послушного коня в нужном направлении.

Однако все не так просто. У этого крестьянского сына с самого раннего детства появился и другой, волшебный, конь, полученный по отцовской линии. Отец Ингвара – швед, женившийся на дочери его бабушки. Ингвар рассказывал, что он постоянно фантазировал о том, как он построил бы ферму, что переделал бы в ней, как он бы ее эффективно использовал, если бы у него были деньги. Бесплодные фантазии неудачника? Эти фантазии действительно не переходили в конкретные дела. Но именно они зародили в душе мальчика то, что затем сделало из крестьянского сына лидера-героя. Ингвар вспоминает о том, как с самого раннего

детства он проникся этими фантазиями отца и жил в них, строя вместе с ним семейную ферму, покупая для нее мебель и расставляя ее по дому. Благодаря отцу у него была сильная связь с живым бессознательным внутри себя. Но его внутренняя фантазийная жизнь с ее страстностью, желаниями и эмоциональностью не пересекалась с бабушкиной волевой внешней реальностью и с годами оказывалась все больше и больше под запретом. Волшебный конь должен был прятаться внутри, не имея легитимного права выходить наружу.

Отец Ингвара тем не менее не был простым фантазером. За долгие годы он накопил деньги, которые пустил не на ферму, а на образование сына. Ингвар, однако, по своему распорядился ими. В возрасте 17 лет он создал свою маленькую компанию, которая получила свое название от его инициалов и первых букв семейной фермы Elmtaryd и деревни Agunnaryd. Так в названии его будущей империи нашли прямое отражение трагедия и фантазии его семейной истории. Кампрад твердой рукой рыцаря-управленца повел ее к успеху.

Состоялся ли бы этот успех, если бы бабушка внутри него действительно смогла победить фантазера-отца?

Романтическое Я Ингвара Кампрада неразрывно связано с живой природой. Вместо отдыха на море он предпочитает проводить время за рыбалкой, походом за грибами и велосипедными прогулками. Единственная роскошь, которую он себе позволил и которую описывает как «очень дорогое хобби», – это виноградник в Провансе. Кампрад выбрал для своего единственного хобби Прованс – одно из самых романтических мест в мире, которое многие успешные деловые люди рассматривают как свое эмоциональное убежище. Чтобы понять этот дух Прованса, достаточно посмотреть замечательный фильм также владеющего виноградником в Провансе известного американского режиссера Ридли Скотта «Хороший год».

Но главным признаком постоянного присутствия в нем лидера-героя, как это ни странно звучит, является его любовь к крепким напиткам, за которую многие в прошлом называли его алкоголиком. Это, возможно, его единственное «запретное» желание, которое он так и не смог победить. «Я люблю выпить, – говорит он. – Но я знаю, что если три раза в год на некоторое время я не буду устанавливать для себя сухой закон, то это превратится в постоянную привычку. Я должен очищать свои почки и печень».

Моя идея состоит в том, что оказавшийся под тотальным запретом лидера-менеджера, связанного с бабушкиной волей, его волшебный конь, его фантазии и интуиция, не имел права на легитимное существование. Он мог позволять им жить и выходить наружу только в достигаемом посредством принятия алкоголя измененном состоянии сознания – «теряя голову» и ослабляя контроль и цензуру сознания.

Именно поэтому сам Кампрад всегда инстинктивно чувствует значимость алкоголя для себя. Только в последние годы он начал его ограничивать, но даже не стремясь полностью прекратить выпивать. Я убежден, что за этим кроется не только его желание быть более эмоциональным и

живым, но и внутреннее, возможно, совершенно бессознательное знание о своем лидере-герое и потребность в нем для рождения тех самых удивительных идей, которые и помогли ИКЕА стать той самой империей, которой она является сейчас.

В этом смысле Кампрад абсолютно прав, когда утверждает, что его главная идея о сборной мебели могла прийти ему в голову только в пьяном состоянии. Это действительно так. Лидеру-менеджеру это было бы не по силам. Для этого нужен полет фантазии, способность выйти за пределы существующего, правильного, разумного.

Следует ли из всего этого, что если мы хотим быть великими лидерами, то мы иногда должны немного «терять» голову, наше контролирующее все и вся сознание?

И да, и нет. Пример Кампрада показывает, что происходит в случае непримиримого внутреннего противостояния лидера-менеджера и лидера-героя, сознания и бессознательного, воли и фантазии, жесткой реальности и свободного творчества. В его внутренней истории не смог появиться третий – зрелый лидер.

Я абсолютно убежден в том, что если бы у Кампрада была возможность провести серьезную и основательную работу с хорошим психоаналитическим коучем, он не только не потерял бы своей способности вести дела твердой рукой, потребности в фантазиях и эмоциональности, но смог бы, выработав третью позицию зрелого лидера, дать каждому из этих своих важнейших для развития лидерства Я свое собственное легитимное место в своем внутреннем мире. Этот зрелый лидер смог бы наладить конструктивное и продуктивное взаимодействие между лидером-менеджером и лидером-героем. Интересно, каких фантастических результатов в бизнесе он смог бы достичь при этом?! Одновременно и его жизнь была бы более живой, эмоциональной и удовлетворяющей. По крайней мере, он не чувствовал бы вины за то, что позволяет себе наслаждаться Провансом!

Согласно новой концепции лидерства, которую я здесь представил, открытие богатства собственного внутреннего мира с его страстностью, желаниями, фантазиями, мечтами, эмоциональностью – мира чистого творчества, где все разрешено, – важнейшая составляющая становления лидера. Она необходима, но недостаточна. Эта страстная, бьющая через край сила бессознательного и самой Жизни должна быть обуздана и поставлена под контроль сознания, для того чтобы в другой момент выйти на сцену снова. Зрелый лидер – тот, кто способен открыть в себе и лидера-героя, и лидера-менеджера и поддерживать между ними живую, часто очень конфликтную, но ведущую к успеху продуктивную связь.

Такова психоаналитическая динамика обретения лидерства, которое не статично и не может быть обретено раз и навсегда как некий конечный результат, но является бесконечным внутренним процессом профессиональной и личной самореализации и развития.

## Leaders' inner strength\*

*A. V. Rossokhin*

*Rossokhin Andrey V., Titular member of the Paris Psychoanalytical Society (SPP), Doctor of Science\* in Psychology, Professor, Head of the Department of Psychoanalysis and Business Consulting at the National Research University "Higher School of Economics", Head of the Master's Programs "Psychoanalysis and Psychoanalytical Psychotherapy" and "Psychoanalysis and Psychoanalytical Business Consulting", member of the International Psychoanalytical Association (IPA), President of the Moscow Psychoanalytical Association (MPA), Honorary President of the Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC), Editor-in-Chief of the Journal of Clinical and Applied Psychoanalysis the Association of Psychoanalytic Coaching and Business Consulting (APCBC).*

*\* Doctor of Sciences. A post-doctoral degree called Doctor of Sciences is given to reflect second advanced research qualifications or higher doctorates in ISCED 2011.*

*The article presents a new concept of leadership, which is based on a psychoanalytic understanding of the professional personality development. Becoming a mature leader in the external reality is impossible without acquiring an internal mature leadership Self and its persistent development. The psychoanalytic dynamics of internal leadership is described in detail, and it is shown that the inevitable internal conflicts are not only limitations and obstacles to professional growth, but, on the contrary, represent the necessary conditions for the origination and development of a mature leadership Self. In this case, the latter should take over the functions of the director-manager of the internal theater, in which, against the background of a fundamentally ineradicable conflict confrontation between the two main characters – the leader-manager and the leader-hero – a constructive internal dialogue between them emerges and develops.*

*Keywords: psychoanalysis, leadership, leadership theories, executive coaching, unconscious, business psychology, management, organization, internal dialogue, internal conflict, business consulting.*

---

\* This article was first published in the journal "Psychology. Journal of the Higher School of Economics". 2013. Vol. 10. No. 3. Pp. 136–148.