

# ПСИХОАНАЛИЗ ЛИДЕРСТВА

---

---

## Психоаналитические аспекты влияния личности лидера на корпоративную культуру компании

*И. А. Бакаева*

*Бакаева Ирина Александровна – психолог (НИУ ВШЭ), психоаналитически ориентированный консультант, руководитель в компании ТОП-10.*

*В данной работе мы ставили цель кратко ознакомиться с теорией психоанализа групповых процессов, лежащих в основе деятельности компаний, проанализировать специфичность влияния личности лидера на групповую динамику организации, в том числе в контексте теории базовых допущений, а также изучить типологию личности лидеров и их взаимосвязь с корпоративной культурой компании.*

*Ключевые слова: психоанализ, теория базовых допущений, корпоративная культура, организационная психология, защиты, психология масс, лидер, психология лидерства.*

Мы видим, как теоретики и практики в области менеджмента и организационного развития все более пристальное внимание уделяют такому явлению, как корпоративная культура, признавая ее важность, глубинный смысл и неразрывную связь с успешным развитием компании.

Так, основатель научного направления «Организационная психология» Эдгар Шейн считает роковой ошибкой поверхностный подход к исследованию организационной культуры, подтверждая, что в основе работы компании лежат глубинные представления, которыми компания руководствуется на самом деле (Шейн, 2011). Ни внешние атрибуты, ни провозглашаемые ценности не могут дать истинного понимания о том, чем

компания является на самом деле и какие скрытые и зачастую патологические элементы она несет внутри своего культурного кода.

А. В. Россохин в предисловии к труду Отто Кернберга «Конфликт, лидерство, идеология в группах и организациях» (Кернберг, 2018) пишет: «Почему так невероятно сложно произвести даже небольшие изменения в корпоративной культуре? Похоже, что организация и ее корпоративная культура со всеми глубинными слоями организационного бессознательного – не объект для изменения, а субъект, то есть живой организм, во многом непонятный и неизвестный, с которым нам необходимо научиться взаимодействовать».

Таким образом, рассмотрение процессов, протекающих в организации и формирующих ее глубинную культуру, невозможно без исследования ее бессознательных процессов, а значит, требует использования психоаналитического подхода.

Рассматривая корпоративную культуру через призму психоаналитической теории, мы, безусловно, ставим во главу угла людей, ведь именно сотрудники компании во главе с лидером определяют ее успех. Как отмечается там же в предисловии (Кернберг, 2018), «без принятия во внимание разных, многоуровневых и системных влечений сотрудников настоящего их вовлечения добиться невозможно. Когда сотрудники ощущают, что компания относится к ним не как к объектам, а как к развивающимся личностям, они начинают внутренне и внешне открываться, обретают более глубокий смысл своей деятельности, увлекаются ею и начинают работать с удовольствием. Внешний контроль постепенно переходит в более эффективный самоконтроль».

Еще несколько десятилетий назад рынок был более инертен и предсказуем, а новые продукты и услуги не были столь обычным явлением, как сейчас. В таких условиях все изменения происходили достаточно медленно, и внутреннее организационное устройство, где культура компании и люди, ее воплощающие, – это просто объекты, функции, могло сосуществовать сколь угодно долго наравне с хорошими рыночными показателями компаний.

Сейчас же в эпоху «цифрового равенства» и рыночных суперскоростей недооценка влияния культуры компании и роли в ней человека может повлечь незамедлительные последствия в виде падения вовлеченности персонала и снижения производительности с последующей потерей рынка и, в лучшем случае, стагнацией компании.

Изучая ключевые факторы формирования корпоративной культуры, мы приходим к выводу о наличии тесной взаимосвязи между культурой компании и личностью лидера во главе. Э. Шейн, например, однозначно постулировал в своих трудах (Шейн, 2011), что лидеры порождают культуры, навязывая компании свои ценности. Другие авторы не столь категоричны, признавая, что влияние культуры и лидера взаимонаправленно, при этом культура также может формироваться под влиянием иных факторов.

## Психоаналитические аспекты групповых процессов

В 1921 году Фрейд (*Фрейд, 1921*) положил начало психоаналитическому изучению групповых процессов, описав свои идеи в работе «Психология масс и анализ человеческого Я». В основе групповых процессов, по мнению Фрейда, лежат либидинальные связи. Именно либидо становится той связующей силой, которая проецирует Я-идеал членов группы на лидера, что открывает путь к идентификации с лидером и остальными членами группы. Эта проекция сдерживает обусловленные Супер-Эго проявления самокритики, моральных ограничений, формируя взамен чувство защищенности и единства через принадлежность к группе (*Фрейд, 1923*).

Возникающий эффект близости и принадлежности выполняет при этом две функции. С одной стороны, удовлетворяет потребность человека в зависимости, насыщает его примитивные нарциссические потребности («мы – сила»), а с другой стороны – защищает индивидуума в группе от неизбежной для группы внутригрупповой агрессии, перенаправляя ее силу в сторону внешней опасности.

Однако важным следствием и даже «платой» за близость и защиту группы становятся процесс потери собственной идентичности и некоторый регресс индивидуума, когда на первый план выходят регрессивные проявления, которые, как правило, вызываются и управляются лидером (*Фрейд, 2019*).

При этом Кернберг (*Кернберг, 2018*) упоминает, что в таких группах неминуемо может возникать чувство отчуждения, которое является бессознательно посылаемым предупредительным сигналом в тех случаях, когда потеря собственной идентичности может стать необратимой, сопровождаться несвойственным индивиду поведением, выраженным чувством агрессии или другими чуждыми ему проявлениями.

Таким образом, можно говорить о существовании ключевого конфликта индивида при его нахождении в группе, а именно: это желание индивида быть в группе, удовлетворяя тем самым свои потребности в зависимости, защите и единении, и страх потери себя вследствие регресса до общегруппового состояния.

## Групповая культура и группы базовых допущений

В данном разделе мы предлагаем более подробно изучить теоретические аспекты групповых процессов и групповой динамики, рассмотреть специфику эмоциональных связей, возникающих при работе групп, а также рассмотрим категоризацию способов функционирования групп в зависимости от используемых ими защит.

Понятие «групповая культура» в психоаналитическом контексте мы встречаем в работах У. Биона (*Гринберг и др., 2018*). Это понятие было им введено наравне с понятиями «групповое мышление», «рабочая группа», «группа базовых допущений» для описания неких общих черт, присущих групповым процессам.

Как пишут авторы труда «Введение в работы Биона» (*Гринберг и др.*, 2018, с. 13), «групповое мышление формируется единодушным мнением, волевым решением или желанием группы в данный момент. Члены группы вносят свой вклад анонимно и неосознанно. Групповое мышление может находиться в конфликте с желаниями, мнениями и мыслями отдельных индивидов и может вызывать у них чувство неловкости, гнев или другие реакции».

Как мы видим, здесь идет достаточно четкое подтверждение гипотез, формулируемых Фрейдом (*Фрейд*, 1930) и Кернбергом о ключевых конфликтах в группе.

Итак, **групповое мышление** – это коллективная психическая работа, бессознательные связи, устанавливаемые в группе помимо воли или желания участников группы, позволяющие им функционировать как единый организм. А групповая культура – это феномен, возникающий из группового мышления. По Биону (*Bion*, 1984), **групповая культура** представляет собой «результат взаимодействия между групповым мышлением и желаниями отдельных индивидов», а «**организация**, которую группа выбирает в данный момент или в течение определенного периода времени, происходит из конфликта между безличной и бессознательной коллективной волей и желаниями и потребностями индивида» (*Гринберг и др.*, 2018, с. 13).

В развитие этих идей также было введено понятие **базовое допущение** – это некие примитивные эмоциональные ограничения, которые принимает групповое мышление. Слово «базовое» акцентирует внимание на примитивности тех черт, которые могут быть проявлены в групповом мышлении под воздействие эмоциональных реакций.

«В группе лежащие в ее основе эмоциональные импульсы – базовые допущения – выражают разделяемую всеми фантазию всемогущего или магического типа относительно того, как достичь групповых целей и удовлетворить групповые желания. Эти импульсы, характеризующиеся иррациональным содержанием, имеют сильное и реальное проявление в поведении группы. Важно отметить, что базовые допущения являются бессознательными и часто противопоставлены сознательным рациональным мнениям членов группы» (*Гринберг и др.*, 2018, с. 13).

Было выделено несколько базовых допущений, формирующих специфичность группового мышления. Это допущение о зависимости, об образовании пар и допущение о борьбе/бегстве (*Симингтон*, 2010).

1. Первое – допущение о зависимости – возникает, когда члены группы наделяют лидера качествами сверхличности, воспринимая его как всемогущего и совершенного, а самих себя при этом воспринимая как зависимых и неполноценных. Часто такое допущение проявляется через фразы: «это решение может принять только мой руководитель», «пойдем к шефу, только он может нас рассудить / решит нашу проблему».

Такого рода зависимость в определенных количествах может служить на благо организации, проявляясь через слаженность и сплоченность коллектива, верность идеалам группы и руководителю во главе ее, но в условиях чрезмерной передачи ответственности всемогущему лидеру и

снятия с себя ответственности происходит потеря автономности и критического мышления со стороны сотрудников, формируется неспособность к зрелым рабочим контактам и самостоятельному принятию решений.

В определенный момент лидер, проявляя свое «несовершенство» и неспособность соответствовать всем ожиданиям группы, может стать предметом сильного обесценивания со стороны группы и подвергнуться попыткам свержения.

Таким образом, можно констатировать, что ключевыми защитами, свойственными группам с базовым допущением о зависимости, являются примитивная идеализация, отрицание, расщепление и сопровождающие их зависть, жадность, проективное всемогущество.

2. Второе базовое допущение – образование пары или спаривание. Как правило (но не обязательно), это формирование гетеросексуальной пары, в которую проецируются ожидания группы, связанные с выживанием самой группы. Как если бы в союзе этой пары мог родиться ребенок, выживание которого символизирует некую сохранность или выживание самой группы. В отношении пары часто помещаются беспокойство, страх отчуждения, одиночество других членов группы. Часто группу с базовым допущением об образовании пары можно идентифицировать по фразам типа: «если бы два этих члена правления были в лучших отношениях, компания могла бы достичь лучших показателей».

Таким образом, в базовом допущении об образовании пары существует надежда на некоего мессию, который придет и спасет группу, причем важно подчеркнуть направленность взглядов этой группы именно в будущее, а не на исправление проблем настоящего.

Важно отметить, что такое образование неизбежно приводит к расщеплению группы – как психическому, так и впоследствии реальному, выраженному в распаде больших групп и образовании малых групп.

3. Третье базовое допущение, часто встречающееся в группах, – это допущение борьба/бегство. Для участников такой группы характерно объединяться для защиты от некоего врага, проявляя это в форме нападения на врага или бегства от него. При такой форме образования групп возникают так называемые «лагеря друзей и врагов» или мышление типа «мы и они» или «мы против них» (*Kets de Vries, 1979*). Лидер группы бей/беги воспринимается членами группы как предводитель в борьбе с гипотетическими врагами, при этом у членов группы может возникать желание управлять лидером или подчиняться его контролю. Как правило, группам с базовым допущением бей/беги свойственны проекция и проективная идентификация, которые защищают группу от внутригруппового раскола и агрессии, переводя фокус на внешнюю угрозу. Такую группу в компании всегда можно отличить по фразам «они присвоили себе все лавры», «у нас принцип – кто первым добежит», «не дадим цифры, а то они могут использовать их неправильным образом».

Интересно отметить, что разные авторы размышляют о примитивности базовых допущений через призму стадий психического развития индивида. Так, допущениям о зависимости и борьбе/бегстве приписывается догенитальный характер, а базовое допущение об образовании пар имеет

генитальный характер и воспринимает близость как защиту от внешних опасностей.

Выявление трех базовых допущений в групповых процессах дает возможность аналитику выявлять их и работать с бессознательными эмоциональными ситуациями, которые, как правило, скрывают психотическую тревогу на фоне ранее упомянутого нами конфликта, перед которым оказывается индивид в группе.

Как мы уже сказали, часто образ врага или мессии в организации является воображаемым и служит для отвлечения внимания от реальных внутригрупповых проблем. Таким образом, если группа и ее лидер чрезмерно фокусируются на поиске этих внешних отвлекающих объектов, их реальные внутренние проблемы растут в геометрической прогрессии, что в свою очередь может привести к краху отдельных направлений деятельности или компании в целом.

Наряду с существованием групп базовых допущений, функционирующих на примитивном эмоциональном уровне, есть еще способ организации группы, названный Бионом **рабочая группа** (Бион, 1952). Этот способ организации подразумевает осознанное объединение членов группы для решения рабочих задач, в основе которого лежат конструктивное взаимодействие, эмоциональная зрелость и готовность членов группы участвовать в решении общих задач, прикладывая для этого определенные усилия, осознание ими своей роли и причастности к группе, хороший контакт с реальностью и выдерживание фрустрации.

В основе работы рабочей группы, как правило, лежат рациональные и научные методы работы, взаимодействие преимущественно происходит вербальным образом, вслед за чем вербальные коммуникации преобразуются в форму действий для решения рабочих задач.

Основным отличием рабочей группы от групп базовых допущений является то, что при появлении новых идей рабочая группа дает возможность им развиваться, не идеализируя и не обесценивая их, не стремясь от них избавиться и не препятствуя их развитию, как происходит в случае действия примитивных базовых допущений.

При этом важно подчеркнуть, что рабочие группы и группы базовых допущений могут существовать одновременно, находясь в постоянном конфликте. Так, деятельность рабочей группы будет находиться под постоянным риском срыва со стороны группы базовых допущений.

Таким образом, можно сказать, что при разрушении рабочей группы (альянса, нацеленного на решение задачи) активизируются регрессивные процессы, которые происходят в группах под действием трех базовых допущений, всегда существующих в пассивном состоянии. Основная цель активизации базовых допущений – принятие группой того эмоционального состояния, с помощью которого она и ее члены смогут избежать необходимости контакта с реальностью, фрустрации, усилий и боли, присущих научению через новый опыт.

Подытоживая, мы видим, что помимо конфликта, присущего любой группе (равно как и компании в целом) и выраженного через желание слияния и зависимости, направленных против страха потери своей

идентичности, есть еще ряд специфических процессов, которые возникают в организации в форме базовых допущений и препятствуют конструктивному взаимодействию членов группы, решению их общих рабочих задач и достижению целей организации.

### **Типология личности лидеров и их влияние на корпоративную культуру компаний**

Следующий элемент, который мы считаем важным внести в последовательность нашего изложения, – это личность руководителя, лидера и специфичность проявления черт его характера в организации.

Достаточно очевидно, что от способности лидера принимать и перерабатывать тревоги и риски компании, ее отдельных групп и индивидов, зависит успех любой компании. При этом также очевидно, что эти способности у разных лидеров в разном организационном контексте проявляются по-разному.

Рассмотрение типологии личности лидера хотелось бы начать с общего понимания контекста, который сопровождает лидерство как таковое. Вот лишь некоторые вызовы и риски, с которыми сталкивается руководитель.

1. Изолированность положения руководителя. Оказываясь «наверху», руководитель неминуемо оказывается в позиции ответственного за все и всех. Он наверху организационной пирамиды, что исключает возможность для перекладывания решений и ответственности.

На фоне этого может обнажиться эдипальный страх потерпеть неудачу, не справиться с этой ответственностью, потерпеть психическое поражение от всемогущего «отца».

2. Потеря откровенной спонтанной обратной связи. Будучи во главе иерархии, сложно требовать или ожидать от тех, кто стоит ниже, спонтанных откровений и непринужденного выражения мнения – преимущественно это будет мнение, пропущенное через множество социальных фильтров.

А это, в свою очередь, создает прекрасную почву для проявления параноидальных реакций лидера.

3. Будучи во главе компании и осознавая зависимость всех работников в компании от него и его решений, руководитель компании одновременно сталкивается с невозможностью удовлетворить свою человеческую потребность в зависимости. Ведь в отличие от всех своих подчиненных ему не от кого получить подтверждение своей успешности, похвалу за качественно выполненную работу.

Кернберг, например, приводит еще несколько примеров, достаточно типичных для жизни руководителя (Кернберг, 2018, с. 91): «постоянные размышления над организационными проблемами, для которых невозможно найти немедленного решения; вторжение общественной работы в частную жизнь, лишаящее руководителя свободного времени для спокойного отдыха; угроза свободе воображения, когда внутреннее отношение к людям и природе, к искусству и досугу отравлено напряжением, связанным с постоянным грузом выполняемых обязанностей».

Это лишь некоторые аспекты лидерства, основываясь на которых можно говорить, что руководство компанией неминуемо приводит к фрустрации базовых человеческих потребностей руководителя и неминуемо вызывает активацию защитных механизмов и регрессивные формы поведения. И от степени личностной зрелости руководителя, сохранности его психики, поддержки, которую он готов получать вовне (семья, друзья, психотерапия, коучинг), зависит, насколько разрушительное влияние этот регресс будет оказывать на деятельность компании.

Понимая неразрывную связь между системами убеждений, наиболее проявленными поведенческими паттернами и превалирующими стилями лидерства, теоретики и практики психоаналитического подхода при исследовании лидеров и организаций также базируются на общепринятой в психоанализе типологии личностей в зависимости от используемого набора защитных механизмов и эмоциональных состояний.

Приведем краткий анализ типов личности лидеров с точки зрения их проявления в организационной среде и с акцентом их влияния на корпоративную культуру, расширяя таким образом привычную психотерапевтическую классификацию и вводя описание поведенческих и эмоциональных качеств лидеров, наиболее или наименее эффективных в корпоративной культуре.

Манфред Кетс де Врис выделяет следующие ключевые типы характеров лидеров (*Кетс де Врис, 2006*).

### **1. Нарциссический тип**

Этому типу посвящены наиболее масштабные труды ведущих организационных аналитиков, поскольку нарциссический тип является наиболее часто встречающимся среди лидеров и имеет столь широкий спектр проявлений – от здорового (нормального) нарциссизма до крайне дисфункционального, что заслуживает пристального рассмотрения.

Мы должны понимать, что успешность лидера всегда требует присутствия здорового нарциссизма, поэтому для целей нашего анализа влияния личности лидера на корпоративную культуру далее будем рассматривать его крайние, деструктивные проявления в организации.

Манфред Кетс де Врис относит к ним следующие эмоциональные проявления: мания величия, преувеличенное чувство собственной важности, потребность в восхищении, нехватка эмпатии, отсутствие сочувствия, эгоизм и самовлюбленность, игнорирование общепринятых правил, невозможность осознавать границы, эксплуатирующие формы поведения (*Кетс де Врис, 2006*).

В основе таких проявлений лежат, как правило, сверхожидания родителей и потворствующая гиперпротекция, равно как и отсутствие родительской заботы.

Кернберг при этом отмечает, что психотическая нарциссическая структура (ее деструктивные проявления) формируется при соблюдении следующих условий (*Кернберг, 2000*):

1. С рождения у ребенка отсутствует настоящая любовь матери – мать любит свои ожидания от ребенка.



2. До трех лет родители сопровождают ребенка гиперпротекцией, то есть мгновенно и безусловно удовлетворяют его желания: ребенку все разрешено, фрустрации отсутствуют.

Кохут считает, что вторым непереносимым условием развития психотической нарциссической структуры ребенка до трех лет является его обделенность, когда желаемые вещи недостижимы (Кохут, 2017), (Kohut, 1977).

Как результат нарушения развития и опыта фрустрации у ребенка со временем формируются такие ведущие защиты, как примитивная идеализация и обесценивание, проекция.

По Кохуту, также более здоровая невротическая нарциссическая структура формируется при наличии следующей установки родителей для ребенка в возрасте до 12 лет: «В отличие от меня ты будешь иметь всё» (Кохут, 2017). В результате формируется такая ведущая защита, как компенсация (в виде борьбы с авторитетами).

Теперь рассмотрим, как крайние формы нарциссизма могут быть проявлены в организационной культуре.

По мере карьерного развития деструктивный нарцисс может проходить несколько этапов. На старте карьеры ему важно выделиться, однако в отличие от истерического типа он может какое-то время находиться на периферии всеобщего внимания.

В дальнейшем он формирует группу одинаковых последователей, так называемых «миньонов», устраивает конкуренцию с соседними группами/подразделениями, копирует стратегии своего успеха, поклоняется лидерам, находит козлов отпущения в случае неудач, потому как присутствует колоссальный страх пережить стыд несоответствия и «умереть», обнаруживает сильно проявленный перфекционизм и желание постоянно самосовершенствоваться.

Далее следует расширение зон охвата, группа последователей (миньонов) все увеличивается, начинают происходить первые смены кадров, появляются элемент обесценивания лидеров, пренебрежение моралью, приватные договоренности на пути к дальнейшему продвижению.

На определенном витке развития нарцисса в организации может происходить полная/почти полная смена кадров как элемент бессознательной стратегии устранения свидетелей, могущих пошатнуть идеальный образ лидера (страх быть раскрытым), возникает «заигрывание» с законом как элемент борьбы с авторитетами. Это, как правило, есть предел достижений деструктивного нарцисса, после чего в организации наступает период остановки в развитии, хаос правил и критериев (как проявление элемента полярности Эго-состояний – грандиозное или обесценивающее восприятие собственного Я), лидер окружает себя почитателями, идентифицируясь с героем и испытывая чувство неуязвимости и грандиозности, продолжая периодическую чистку ближнего окружения. Такое развитие ситуации, как правило, неминуемо приводит к краху организации, если со стороны заинтересованных лиц (как правило, акционеров) не будут предприняты соответствующие компенсирующие меры.

## 2. Драматический (истерический) тип

Эта классификация выделена Манфредом Кетс де Врисом (*Kets de Vries*, 1984) и по своим проявлениям схожа с описанным Нэнси Мак-Вильямс (*Мак-Вильямс*, 2015) истерическим типом личности.

Интересно, что Кернберг (*Kernberg et al.*, 2004) идет дальше и дифференцирует истерическое и гистрионное расстройство личности, и согласно его классификации гистрионное (инфантильное) расстройство личности типично для пограничной структуры личности, а истерическое расстройство личности – для невротической структуры.

Однако далее мы будем оперировать термином «драматический тип» личности, введенным Манфредом (*Kets de Vries*, 1988), подразумевая в том числе симптоматику, свойственную истерикам.

Среди черт, наиболее проявленных у драматического типа, мы можем встретить высокую эмоциональность (в том числе гипертрофированные, наигранные эмоции), демонстративное поведение, желание и способность производить хорошее впечатление и быть в центре внимания, артистизм, креативность, интуитивность. При внешне проявленной человечности и сердечности драматики формируют преимущественно поверхностные отношения, нередко попадают в любовные истории, однако их внешне подчеркиваемая сексуальность может иметь инфантильный характер или отсутствовать вовсе (драматики часто могут быть асексуальны или фригидны).

Как правило, такого рода паттерны формируются в детстве под влиянием событий, вызвавших отчаянную потребность во внимании. Это может быть разное отношение родителей к детям, когда ребенку приходилось «завоевывать» любовь путем яркого, демонстративного поведения или через демонстрацию поведения, одобряемого родителями. В итоге у ребенка закрепляется привычка предъявлять миру фальшивую версию себя, быть угодными, стараться нравиться всем окружающими, проявлять соблазняющее поведение, скрывая внутри себя неуверенность, подавленность, беспокойство, тревогу, переживания и гиперчувствительность. Это воспринимается как маленькое, взрослое Я вытесняется, и остается Я ребенка, преодолевающего трудности, для которого свойственны привязанность к сильным мира сего и восхищение другими.

Ведущими защитными механизмами драматиков становятся подавление, сексуализация, регрессия (страх отвержения), отреагирование вовне (провокация, чтобы забыть о своей слабости, забыть о тревоге), диссоциация (чтобы уменьшить интенсивность переживаний).

Лидеру с сильно проявленным драматическим типом личности присуща склонность к играм и интриганству, у подчиненных драматика в контрпереносе может возникать ощущение, что ими играют.

Часто такие люди могут быть успешны в организациях за счет своей отзывчивости, внешнего расположения и очарования. Однако из-за их поверхностности и расплывчатости суждений, определенной слабости в деталях и фактологии, непоследовательности и непостоянства характера, попадания под влияние других, сложностей с формированием

собственного мнения и авторитета их достижений, как правило, не отличаются особой результативностью.

При этом корпоративная культура может отличаться ситуационным реагированием, нестабильным и диффузным настроением и отсутствием концентрации при решении проблем, «фальшивыми» взаимоотношениями (поверхностная приятность при внутренней скуке).

### **3. Контролирующий тип**

Следующий часто встречающийся тип лидерства в корпоративной среде – контролирующий. В официальной психоаналитической терминологии (Лаплани, 2017) и в описании Нэнси Мак-Вильямс (Мак-Вильямс, 2015) он определен как обсессивно-компульсивная личность.

Ключевыми проявлениями такой личности являются чрезвычайное стремление к контролю, навязанные бессознательными фантазиями о всемогуществе, пунктуальность, сверхаккуратность и чистоплотность, подчеркнутая добросовестность, отсутствие креативности и работа по заданным шаблонам, игнорирование чувственных аспектов жизни и концентрация на когнитивных процессах (вплоть до исключения из жизни удовольствий и личных отношений), склонность к сокрытию и утаиванию, иногда – к изоляции (из-за чего они могут быть похожи на шизоидный тип личности), стабильность и предсказуемость.

Такие черты личности развиваются преимущественно под влиянием сильного контроля со стороны значимых взрослых и заданных родителями высоких стандартов поведения, страха наказания за неподобающее поведение и за проявление неподобающих эмоций, страха обвинения в утрате контроля. Дети, растущие в такой среде, усваивают модель поведения, при которой следовать правилам – единственный способ сохранить себя и избежать холодного осуждения, стыда и чувства вины.

Ведущими защитными механизмами обсессивно-компульсивной или контролирующей личности являются изоляция (уничтожение сделанного) и смещение аффекта (повторение и исправление: пережить снова и снова, чтобы власть стала тотальной), рационализация, интеллектуализация, морализация, реактивное образование. В основе функционирования психики лежат гнев (неподконтрольность) и страх наказания, осуждения, отсутствие правил воспринимается как хаос, поэтому нельзя давать себе и другим расслабиться, иначе будет утрачен контроль и все превратится в хаос и беспорядок (а беспорядок – это грязь и стыд).

Часто контролирующий тип становится достаточно успешным в корпорациях благодаря своим позитивным качествам – благоразумию, ориентации на успех, преданности делу, ответственности, четкости, последовательности, зачастую – высоким моральным принципам.

Однако в случае крайних проявлений черт характера контролирующие лидеры могут доходить до абсурда в установлении правил и требовании их соблюдения в организации. Шаблонность их мышления может становиться фактором, препятствующим развитию организации и вымывающим свободомыслие и креативность из организации при ее чрезмерной озабоченности правилами вместо формирования развивающей среды.

Поэтому, как правило, контролирующий тип хорош на позиции последователя, подчиненного более креативного лидера, преданного ему и сохраняющего согласно правилам четкую иерархию, сам же по себе он является достаточно посредственным лидером и скорее хорош на позициях, где требуется поддержание процессов, нежели развитие.

#### **4. Зависимый тип**

Поскольку зависимый тип редко становится лидером, предпочитая оставаться на подчиненных ролях, то для целей нашей работы мы лишь вкратце остановимся на присущих ему чертах и защитных механизмах, без детальной оценки его влияния на корпоративную культуру организации с позиции лидера.

Среди проявлений личностных качеств зависимого типа можно выделить отсутствие инициативы, ограниченные возможности самостоятельно принимать решения и желание переложить их на других, подчинение собственных желаний потребностям других, стремление всячески избегать конфликтов, невозможность находиться в одиночестве из-за чувства страха и беспомощности, страх быть покинутым человеком, от которого есть зависимость, и одновременно зависть к нему. Я-восприятие зависимого типа личности неотделимо от другого, его Я не существует самостоятельно без более важного и сильного Другого.

Основные психологические защиты – регрессия, подавление, реактивное образование, вытеснение.

Как правило, зависимый тип формируется в результате нескольких специфичных подходов к воспитанию ребенка. Первый – это гиперопека и излишне защищающая среда и, как следствие, непреодоленная зависимость ребенка от матери, второй – авторитарность родителей, не позволяющих ребенку проявлять самостоятельность и в том числе учиться на своих ошибках. Эти два подхода не позволяют личности пройти период сепарации/индивидуации, она сохраняет зависимость от сильных фигур на протяжении всей жизни. Третий, совершенно отличный подход к воспитанию, но приводящий к схожему результату, – отсутствие достаточной любви и заботы со стороны родителей в силу разных причин (например, слишком много детей и невозможность уделить внимание каждому), что заставляет ребенка на протяжении всей взрослой жизни компенсировать нехватку этих чувств через отношения зависимости.

#### **5. Личность, склонная к самоуничтожению (мазохистический тип)**

Следующий тип личности в нашем описании – мазохистический тип, или, по терминологии Кетс де Вриса, личность, склонная к самоуничтожению (*Кетс де Врис, 2006*).

Наиболее характерный признак мазохистического типа – это страдание, которое становится центральной осью их жизни, проявляясь в виде печали и жалоб на сознательном уровне и в виде вины – бессознательно. Вина – это их источник силы, они готовы напасть на себя первыми, чтобы не заставлять это делать других, превзойдя их таким замысловатым способом. Важно понимать, что для таких личностей страдание и жалость окружающих – это ценность и бессознательное удовольствие, и если не происходит ничего катастрофического, то это надо спровоцировать

(бессознательно) любым способом. Им привычно ощущение себя как недостойного и заслуживающего наказания, хотя иногда такие типажи могут производить внешне претенциозное впечатление людей, надменно и гордо несущих свое страдание.

Они в чем-то похожи на депрессивный тип личности, но в отличие от последнего источник их страдания находится вовне, а не внутри Я.

Причина формирования такого поведения лежит в халатном, безразличном или жестоком обращении со стороны значимых взрослых, когда их внимание и теплота по отношению к ребенку проявлялись в периоды болезни или других страданий ребенка. Таким образом, несчастье становится единственной возможностью привлечь к себе внимание и заботу. Интересно отметить, что позиция жертвы для такого типа личности достаточно манипулятивна и его жертвенность на самом деле служит его личным целям, при том что внешне это может проявляться как служение и забота о других.

Основные защиты личности, склонной к самоуничтожению, – интроекция, обращение против себя, отреагирование вовне (нанесения ущерба самому себе), идеализация, морализация.

Этот тип личности также не склонен в руководящей роли и более комфортно чувствует себя в роли подчиненного.

В организациях эти люди, как правило, бывают полезны своей внимательностью к другим, этичностью, честностью, нежеланием конкурировать, скромностью. Однако с учетом личностных особенностей у такого человека в организационной среде велик шанс попасть в ловушку садомазохистических отношений с руководителем нарциссического, контролирующего, асоциального или иного доминирующего типа, хорошо умеющего распознавать склонность к позиции жертвы, присущей мазохистическому типу.

В своих крайних проявлениях мазохистический тип может бессознательно провоцировать ситуации, ведущие его к неудаче, которые как бы призваны подчеркнуть его никчемность и неуспешность.

#### **6. Обособленный тип (шизоидный и замкнутый)**

Манфред Кетс де Врис разделяет обособленный тип личности на шизоидный и замкнутый, характеризуя их по отдельности (*Кетс де Врис*, 2006).

Согласно его концепции, шизоидный тип личности в отличие от замкнутого типа имеет определенную эмоциональную недостаточность и равнодушие и действительно не стремится устанавливать близкие связи. Для замкнутого типа личности отстраненность является скорее активным способом самозащиты и прячет их истинное желание сближения с другими.

Замкнутых личностей волнует их одиночество, и они болезненно внимательны к окружающим в поисках близости, в то время как шизоидные личности не склонны заботиться об отношениях и старательно избегают их. Их отчаянное стремление и тоска по близости сочетаются со страхом и тревогой по поводу возможного переполнения другими, которые

угрожают и могут захватить их при близком контакте. Это и есть фундаментальный конфликт таких личностей.

Интересно отметить, что разные авторы имеют различные взгляды на описание шизоидных личностей. Так, Кернберг в своих трудах (*Kernberg et al.*, 2004) ставит под сомнение дифференциацию шизоидного и замкнутого типа личности, отрицая классическое описание этого типа людей, согласно которому они не заинтересованы в личностной близости, в близких любовных отношениях. Кернберг заявляет (*Kernberg et al.*, 2004), что описательная психиатрия не дает глубины понимания проблемы шизоидного пациента и на самом деле у них огромная потребность в близости, но все это спрятано за фасадом дистанцирования.

Говоря далее об обособленном типе личности в целом, отметим, что им свойственны особая фрагментация эмоционального опыта, социальное дистанцирование и склонность к изоляции, нехватка близких отношений, длительные раздумья (зачастую навязчивые), гиперчувствительность к критике, чувствительность к тому, что они воспринимают как негативное отношение к себе, диффузная идентичность, тонкое восприятие и проживание эмоциональных состояний других людей, интенсивная внутренняя жизнь в сочетании с бедными внешними контактами, внешнее проявление бесчувствия, одеревенелости.

Отличительной чертой обособленной личности является недостаточность общих психологических защит, что сказывается на их сверхчувствительности, при этом к числу ведущих защит можно отнести расщепление, уход в фантазии, интеллектуализацию, проекцию, примитивную изоляцию, смещение, избегание.

Возникновение специфических черт обособленной личности происходит в процессе взросления ребенка как при избыточной идентификации с матерью, родителями, которые своим назойливым вмешательством в его пространство сформировали страх поглощения и настойчивое желание выстроить свои границы, так и при недостатке реальной любви родителей, отсутствии в детстве эмоционального, телесного контакта, формирующего чувство обособленности, брошенности, ненужности и, как следствие, страх вступления в такие-же болезненные отношения в будущем.

Интересно, что богатый внутренний мир обособленного типа личности часто становится источником креативности, позволяя достигать успеха благодаря его изобретениям.

Как правило, обособленные личности хорошо чувствуют себя в специфических организациях, где не требуются обширные социальные контакты, при этом они занимают определенные нишевые направления, где экспертность обособленной личности может стать фактором карьерного продвижения (например, финансовые, ИТ-компании).

Специфичность карьерного пути обособленного типа может выглядеть следующим образом: они хорошо устраиваются в качестве самозанятых специалистов, авторов каких-то продуктов, они могут работать в качестве наемных сотрудников, не поднимаясь выше некоторых достаточно узких и экспертных руководящих позиций (например, начальник отдела),

а в случае успешного изобретения могут становиться бенефициарами компании.

Их спокойствие, бесконфликтность, изолированность, отсутствие целеустремленности, как правило, не позволяют им достичь действительно лидерских позиций и оказывать существенное влияние на людей, заражать их своей энергией и активно продвигать свои идеи.

### **7. Депрессивный тип**

Следующий, депрессивный тип личности отличается низкой самооценкой, подавленностью, ранимостью, непреходящей печалью, редкими проявлениями гнева и раздражения, их агрессия, как правило, подавляется и направляется внутрь себя. Базисное чувство депрессивного типа – чувство вины, никчемности, ненависти к себе вне зависимости от своих реальных недостатков, они убеждены, что они плохи и недостаточны по своей сути, их не за что любить, они обязательно будут отвергнуты, как только партнер узнает их ближе.

Бывает, они выступают миротворцами, защитниками обиженных, приносят пользу другим, получая удовольствие через искупление. Однако чаще депрессивный взгляд на мир не способствует формированию привлекательного имиджа человека, а его постоянное самобичевание является элементом вторичной выгоды, когда через получение внешней поддержки и помощи депрессивная личность находит временное удовлетворение своих потребностей и подтверждение своей ценности. Но надо понимать, что в долгосрочной перспективе это путь в никуда, поскольку циклически возвращает депрессивную личность к потребности в помощи и не способствует формированию здорового мировосприятия.

Основные защитные механизмы депрессивного типа – идеализация, интроекция плохих качеств значимых объектов (я вспоминаю с благодарностью все их положительные качества, а все негативные качества принадлежат не им, а мне), обращение против себя. Все эти защиты призваны снизить тревогу сепарации при потере значимых объектов.

Как и у прочих типов, основная причина формирования депрессивного типа личности уходит корнями в детство. Как правило, дети формируют депрессивный взгляд на мир в результате каких-то травмирующих ситуаций детства, когда они теряют эмоциональную поддержку, заботу, ощущение комфорта в тот период, когда ребенку так важно получить защиту и опору во внешней среде и сформировать паттерн доверия к окружающему миру. Это могут быть потери близких в раннем детстве, развод родителей или проживание в ситуации постоянных семейных конфликтов, когда ребенок бессознательно берет на себя вину за произошедшее, впитывая ощущение беспомощности и безнадежности и формируя недоверчивое отношение к внешней среде.

В корпоративной культуре депрессивный лидер может формировать мрачную и нездоровую среду, преувеличивая сложности и не используя имеющиеся возможности, проявлять нерешительность, безынициативность, опираться на ранее установленные и работающие правила, постоянно требовать от окружающих подтверждения своей значимости и в

то же время ожидать худшего, тем самым подвигая компанию вначале к стагнации, а затем и к провалу.

Взаимоотношения с подчиненными и коллегами и атмосфера в коллективе депрессивного лидера могут быть удушающими, строиться на критике и вечном недовольстве, отсутствии позитивных эмоций, похвалы, что в итоге создаст в компании невыносимые для созидания условия и негативную необщительную культуру.

### **8. Личность, склонная к паранойе**

Для параноидной личности характерны недоверие к внешнему миру, подозрительность, мелочные придирки, потребность наказывать и критиковать, проблемы с пониманием и выражением юмора, внутреннее напряжение, эгоцентризм (такие люди, как правило, очень зациклены на себе, и, что бы ни происходило в окружающем мире, это воспринимается как имеющее к ним отношение), повышенная чувствительность и агрессия, восприятие себя как грандиозного и, как следствие, невозможность допустить провал (страх разоблачения). В основе личности – страх и стыд, обида и зависть, изолированность и одиночество (дружат против кого-то), агрессия и раздражительность, облегчение от которых приходит через триумф и отмщение, обвинение других (чтобы не оказаться виновным самому).

Основные защиты личности, склонной к паранойе: проективная идентификация, проекция (обвинение других в ошибках), расщепление (деление на лагеря – свои и чужие), отрицание (поиск заговора и отрицание реальности), реактивное образование, фантазия о всемогуществе.

Пережитый параноиками детский опыт, вероятно, включал недоверие, контроль и унижение со стороны родителей. В результате воспитания стыдом, унижением и недоверием Я параноика сформировало сверхтревогу, ощущение неадекватности и необходимости быть всегда наготове в случае нападков и обвинений.

Интересно отметить, что для многих параноидных личностей характерно активное проявление гомофобии, что по сути является бессознательным проявлением собственной гомосексуальности (латентной) и связанных с этим опасений относительно своей сексуальной идентификации.

При некотором сходстве своих силовых и агрессивных проявлений с асоциальным типом параноики все же имеют способность к любви и продолжительной верности, хотя при этом очень ревнивы, мучимы сомнениями в мотивах близких и могут изматывать партнера своим недоверием, страхом предательства и проверками.

Лидеры, склонные к паранойе, часто оказываются во главе компаний, поскольку вся их жизнь – это агрессивная борьба за власть, за лидерство.

При этом надо понимать, что здоровая осторожность и бдительность являются неременными и крайне полезными качествами хорошего руководителя, должного защитить компанию от опасностей конкурентного мира. Однако если у лидера, имеющего склонность к паранойе, в процессе борьбы за власть происходит потеря чувства реальности, то это может усугубить деструктивные качества личности, перерасти в параноидное



расстройство и поиск несуществующих врагов повсюду, что станет началом конца успешного развития компании.

При таком повороте будет наблюдаться явный провал системы обработки информации в компании, искажение реальности, невозможность адекватной оценки конкурентной среды и происходящих изменений как внутри, так и вне компании, корпоративная культура наполнится подозрительностью, мнительностью и тотальным контролем.

Кстати, по аналогии с обособленными личностями параноики часто увлечены технологиями и разными механистическими устройствами, поскольку видят в них дополнительные возможности контроля и предупреждения возможной опасности.

### **9. Личность, склонная к асоциальности**

У типа личности, склонной к асоциальности, есть еще иные определения в разных источниках – это психопатическая или социопатическая личность.

Им свойственны высокий уровень агрессии, переходящей в ярость, импульсивность, неконтролируемые вспышки гнева (немедленное отыгрывание своих эмоций), у них проблемы с социальными взаимодействиями из-за неразвитого эмоционального интеллекта и искаженного восприятия социальной ответственности, отсутствие авторитетов, проблемы с эмоциональной близостью, отсутствие угрызений совести, низкая социальная обучаемость, склонность ко лжи, более высокий порог получения удовольствия (требуется более резкий, «встряивающий» опыт удовольствия и, как следствие, склонность к токсическим зависимостям), стремление избежать слабости (а эмоции – это одно из проявлений слабости).

Ключевые защиты, используемые асоциальной личностью: всемогущий контроль, проективная идентификация, диссоциация, отыгрывание вовне, примитивный гедонизм (сиюминутное удовольствие, гиперстимуляция).

В детстве таких людей окружали, как правило, депрессивные матери и вспыльчивые отцы, что привело к эмоциональной депривации и выражению эмоций через действия. Родители могли долго пренебрегать вниманием к ребенку, манипулировать им, возможно, применять насилие. Люди, склонные к асоциальному поведению, часто росли в семьях, где было проявлено асоциальное поведение значимых взрослых наряду с отсутствием эмоциональной близости.

Этот тип личности может достаточно часто встречаться в корпорациях определенного конкурентного типа, поскольку в отличие от эмоциональной сферы интеллектуально они хорошо развиты, искусны в манипуляциях и убеждении, ориентированы на власть и престиж. Они могут хорошо прижиться в компании, где поведение подобного рода при условии хороших рабочих показателей не пресекается топ-менеджментом в силу его слабости и попустительского отношения.

Кетс де Врис отмечает, что любимым занятием асоциальных руководителей является реструктуризация, которая, как дымовая завеса, прикрывает хаос и неэффективность асоциального лидера (*Кетс де Врис, 2006*).

В целом для компании лидер такого типа может стать катастрофой, маскируя неопределенное время за ложью и обаятельностью безжалостный и бесчеловечный стиль управления при отсутствии угрызений совести и чувства ответственности.

### **10. Гипоманиакальный тип**

Говоря о гипомании, необходимо подчеркнуть, что это менее интенсивная, но все же форма маниакально-депрессивного (или биполярного) расстройства личности, при которой гипоманиакальный тип испытывает скорее эйфорию и умеренные маниакальные состояния, нежели разрушительные эмоциональные взлеты, чередующиеся спадами, свойственными маниакально-депрессивному расстройству.

Гипоманиакальный тип, относящийся к более умеренным типам биполярного расстройства, часто можно встретить в организационных структурах. Этот тип отличается чередующимися эпизодами прилива энергии (мании) и отсутствия энергии, апатии, потери интереса к окружающим событиям и вещам.

Личность гипоманиакального типа обладает хорошим чувством юмора, высокой социальной адаптацией, они не терпят одиночества, все жизненные процессы как будто протекают на повышенных скоростях – у них высокий темп речи, распределенное внимание, высокая коммуникабельность, подвижность (как проявление тревожности), низкая утомляемость, что периодически сменяется истощением и переходом к депрессивному состоянию (поскольку они плохо чувствуют накопление своих телесных потребностей).

Люди с гипоманией способны работать сутками, склонны к идеализации других, могут флиртовать и погружаться в импульсивные романтические отношения, в том числе на работе, подвержены сменам настроения (могут впадать в раздражительность, если что-то идет не по их плану).

В своем маниакальном состоянии они могут двигать организацию вперед, заставляя все вокруг себя наполняться энергией и меняться, они прекрасно воздействуют на людей, умеют их зажечь своей искрой, энтузиазмом, верой и яркостью. Они очень творчески и креативны, склонны рисковать, продуктивны и обычно достигают больших высот.

Основной защитный механизм гипоманиакального типа – это отрицание, которое проявляется в их стремлении игнорировать или превращать в юмор события, которые должны тревожить большинство других людей, отрицание потребностей в еде, сне, отрицание негативных эмоций и переживаний (горе, гнев, печаль). Постоянное отрицание потребностей и переживаний приводит к периодам спада и апатии.

Помимо защиты отрицания таким личностям свойственны отреагирование, контрфобическое поведение (проявляется в форме бегства от близости с другими), проекция (внутренняя печаль проецируется в других и проявляется в желании всех поддержать и спасти).

Их повышенная активность и постоянное бегство – это проявление тревоги и нестабильности, страха смерти в случае остановки, страха разочарования, если остаться, а не убежать. В основе такого поведения, как правило, лежат не пережитые и не принятые в детстве потери близких,

развод родителей, вину за который ребенок взял на себя, поскольку не смог предотвратить.

В организационном контексте важно понимать, что отрицание как ведущая защита гипоманиакального типа может привести к очень нежелательным последствиям, поскольку, находясь в приподнятом состоянии, такой лидер способен недооценивать угрозы и риски для компании, последствия принимаемых им импульсивных решений. Его идеи и планы могут сменять один другой, они конфликтуют за ресурсы и переоценивают возможности компании и окружающих людей. У окружающих подчиненных, коллег возникают ощущения беспокойства, невозможности все успеть, движения на недоступных им сверхскоростях. При этом остановить гипоманиакального типа крайне сложно, они воспринимают любую преграду на своем пути к цели как ненужную помеху, впадая в раздражительность.

Есть еще несколько типов личности, которые не так ярко могут быть дифференцированы в корпорациях среди лидеров и с нашей точки зрения являются некоторой «разновидностью» ранее описанных типов.

Далее мы предлагаем резюмировать сказанное в виде таблицы (см. табл. 1), кратко описывающей ключевые качества личности в привязке к типу личности, а также его положительные и отрицательные проявления в корпоративной среде с использованием элементов лекции «Психоаналитическая диагностика личности и организации» (Евдокименко, 2020, спикер – кандидат психологических наук доцент).

Таблица 1

**Ключевые качества личности и их проявление в компании в привязке к типу личности**

Ключевое качество личности	Описание	Клинический аналог	Плюсы для компании	Минусы для компании
Эмоциональный	Смена настроения, раздражительность, требовательность, высокие обороты, эмоциональная нестабильность	Гипоманиакальный тип	Страсть, энтузиазм, энергия, продуктивность	Всплески эмоций, непредсказуемость
Скептический	Недоверчивость, цинизм, чувствительность к критике, фокус на негативе	Параноидальный тип	Политическая дальновидность, не ведется на обман	Недоверчивость, подозрительность, задиристость
Сам в себе	Отчужденность, безразличие к чувствам других	Шизоидный тип	Стойкость, стрессоустойчивость	Необщительность, равнодушие

Самоуверенный	Чрезмерная самоуверенность, эгоцентризм, раздутое самомнение	Нарциссический тип	Ассертивность, убежденность	Высокомерие, напыщенность
Увлекающийся	Рискованность, хождение по грани, любовь к острым ощущениям	Асоциальный тип	Харизма, терпимое отношение к риску	Импульсивность, манипулятивность, лживость
Театральный	Наигранность, привлечение внимания, склонность прерывать, а не слушать	Драматический (истерический) тип	Занимательность, выразительность	Социальная невосприимчивость, поверхностность
Прилежный	Скрупулезность, точность, дотошность	Обсессивно-компульсивный тип	Работоспособность, приверженность высоким стандартам	Перфекционизм, микроменеджмент
Исполнительный	Стремление угождать, нежелание действовать самостоятельно или выразить несогласие	Зависимый тип	Покладистость, лояльность	Смирение, избегание конфликтов

### **Взаимосвязь между типом личности лидера, групповыми базовыми допущениями и корпоративной культурой компании**

Подытоживая все вышесказанное, приведем краткую классификацию основных защитных механизмов в контексте доминирующих базовых допущений, присущие им организационные симптомы и связь с типом личности лидера.

Ниже мы приводим эту группировку, сформированную в виде таблицы (см. табл. 2) по мотивам лекции «Психоаналитическая диагностика личности и организации» (Евдокименко, 2020).

Таким образом, согласно психоаналитической парадигме наблюдается устойчивая связь между типом личности лидера и корпоративной культурой, которая свойственна возглавляемой им организации.

**Взаимосвязь группы базовых допущений, основных защитных механизмов и типов лидерства с их проявлениями в корпоративной культуре компании**

Базовое допущение	ЗМ	Проявление в группе / культуре компании	Эмоциональное состояние	Лидер
Зависимость	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расщепление</li> <li>– отрицание</li> <li>– идеализация</li> </ul>	Команда воспринимает лидера всемогущей и всезнающей фигурой, для которой не существует нерешаемых проблем. Из этого складывается культура избегания и перекладывания ответственности, деградация в развитии, искаженная обратная связь	Беспомощность и благоговение. Любая попытка лидера разделить ответственность, отрицание руководящей роли фрустрирует группу. Харассмент	Команда проецирует на лидера свое хорошее Я, хорошие части индивидов в группе, при этом негативные части лидера отрицаются. Лидер идеализируется и воспринимается как магическая фигура, наделенная сверхсилой и властью. Типы лидеров, наиболее часто проявляющиеся в группе зависимости: <b>асоциальный, нарциссичный, мазохистичный</b>
Образование пары	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расщепление</li> <li>– отрицание</li> <li>– всемогущий контроль</li> <li>– проекция</li> </ul>	Команда (пара) воспринимает свое партнерство как союз во имя создания нового	Оптимизм и полное надежд ожидание	Парный лидер, соблазняющий образом будущего. Типы лидеров, наиболее часто образующие пары в группах: <b>маниакальный, мазохистичный</b>
Бей/беги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отрицание</li> <li>– расщепление</li> <li>– отреагирование вовне</li> <li>– проекция</li> <li>– идентификация</li> </ul>	Команда воспринимает своей целью борьбу с внешними враждебными объектами и их разрушение. При невозможности борьбы – бегство вслед за лидером	Агрессивность, враждебность и страх. Буллинг. Жалобы на усталость, перенапряжение	Лидер представляется фигурой, способной защитит от внешних угроз, бороться с врагами, быть храбрым и побуждать других к смелости. Типы лидеров в группе бей/беги: <b>контролирующий, драматический (истерический), параноидальный</b>

Интересно, что Кернберг в своем исследовании снимает всю ответственность за токсичную внутреннюю среду организации с ее лидера, предлагая рассматривать организационную динамику через призму нескольких взаимосвязанных факторов – личности лидера, организационной структуры, задач организации и собственно групповых процессов. Так, он пишет (Кернберг, 2018, с. 79): «Эффективность управления организацией не зависит исключительно или даже преимущественно от личности руководителя. Первое условие эффективного функционирования организации, включая лидерство в ней, – это соответствие общих задач организации ее административной структуре; стоящие перед организацией цели должны быть значимыми (не обыденными) и достижимыми с учетом имеющихся ресурсов (не слишком сложными)».

Конечно, тут важно оговориться, что Кернберг опирается в своих приемах на анализ психиатрических учреждений как организаций с определенной спецификой. Для них, так же как и для большинства учреждений, работающих в определенных государством рамках и/или использующих бюджетные средства, этот фактор действительно релевантен. Однако для основной массы коммерческих предприятий разве не лидер компании определяет задачи, влияет или даже самостоятельно утверждает организационную структуру и разве не лидер организации управляет в широком смысле ее ресурсами? Наш ответ – да, лидер. Исключения тут возможны и для коммерческих предприятий, и лежат они преимущественно в плоскости разграничения зон влияния между акционером (акционерами) и наемным топ-менеджером, когда вмешательство акционеров в операционную деятельность компании нарушает правильную управленческую расстановку сил, приравниваясь таким образом в некоторой степени к монопольному влиянию государства на госучреждения, о котором мы говорим выше.

И хоть далее Кернберг и признает (Кернберг, 2018), что тяжесть психологических нарушений лидера действительно ответственна за ухудшение взаимодействия в компании, разрушение рабочих групп и формирование групп базовых допущений, функционирующих с патологиями разной степени тяжести, однако, прежде чем делать однозначный вывод о глубине влияния лидера, требуется, по его мнению, провести системный анализ организационной ситуации, при котором станет ясно, являются ли проблемы организации отражением психической патологии руководителя или же регрессия лидера есть ответ на организационную разбалансировку.

Другой видный ученый и основатель научного направления «Организационная психология», Эдгар Шейн, постулировал крайне тесную связь между культурой и лидером, а также невозможность понять одно в отрыве от другого. Интересно, что при этом он проводит различие между ролью лидера (руководителя) и ролью администратора (менеджера), акцентируя эти отличия как раз в области взаимодействия лидера и корпоративной культуры: «Руководство отличается от управления, или администрирования, постольку, поскольку руководители создают и из-

меняют культуры, менеджеры же и администраторы существуют в них» (Шейн, 2011, с. 27).

Здесь как раз и становится проявлено отличие в подходах Кернберга и Шейна. Кернберг, говоря (Кернберг, 2018) о неоднозначности выводов о влиянии главы организации на формирование корпоративного климата и по сути снимая с него ответственность за организационную культуру, анализировал преимущественно медицинские учреждения, для руководителей которых более свойственна роль «администратор» (в терминологии Шейна), а значит, они просто «существуют» в корпоративной культуре своих компаний, а не создают и не меняют их.

Таким образом, становится ясно, что анализ Кернберга (Кернберг, 2018) имеет некоторые ограничения, обусловленные специфичной областью деятельности тех компаний, которые он положил в основу своих выводов об ограниченном влиянии психологических особенностей лидера на корпоративную культуру компании.

При этом мы также не готовы согласиться с выводами Шейна (Шейн, 2011) о том, что администраторы не создают и не изменяют культуры, а лишь только существуют в них.

Наш опыт и исследования свидетельствуют, что и «администраторы», и «лидеры» оказывают непосредственное влияние на организационную среду и формирование защитных механизмов в компании.

Однако ситуация, при которой вся вина за неудачи возлагается на лидера, – это пример несистемного подхода, при котором корень проблемы, заключающейся в групповой динамике, сложившейся задолго до прихода руководителя, может остаться незамеченным исследователями. Также при таком подходе персонал остается как бы в стороне от неудачи, не принимая на себя ответственности за участие в формировании той самой иерархии и среды, в которых стали возможны существование лидера с патологиями поведения и, как следствие, организационная неудача.

Поэтому для получения комплексной картины происходящего в компании и исчерпывающего понимания факторов, влияющих на ее корпоративную среду, мы согласны с тем, что будет ошибкой сосредоточить внимание исключительно на личности лидера и его психопатологии. Мы поддерживаем важность применения системного подхода, при котором организация рассматривается как целостная система со своей историей, динамикой, иерархией, задачами и внешним окружением.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ. 7-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2014. 264 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
3. Бион У. Групповая динамика (1952) [Электронный ресурс] URL: <https://psychoanalysis.by/2018/03/30/article-psychoanalysis-3/>

4. *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».)
5. *Евдокименко А. С.* Психоаналитическая диагностика личности и организации / Лекция. Москва, НИУ ВШЭ, 2020 г. [Стенограмма]
6. *Кернберг О.* Тяжелые личностные расстройства. Стратегии психотерапии / Пер. с англ. М. И. Завалова. М.: Независимая фирма «Класс», 2000. 464 с.
7. *Кернберг О.* Конфликт, лидерство, идеология в группах и организациях. М.: Независимая фирма «Класс», 2018. 424 с.
8. *Кетс де Врис М.* Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер с англ. 6-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2013. 277 с.
9. *Кетс де Врис М.* Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций / Пер. с англ. И. Сергеева. Best Business Books, First published in 2006.
10. *Кохут Х.* Анализ самости. Систематический подход к лечению нарциссических нарушений личности / Под ред. А. М. Боковой. М.: Когито-Центр, 2017. 368 с.
11. *Кохут Х.* Восстановление самости. М.: Когито-Центр, International Universities Press, Inc, 2017. 316 с.
12. *Кукушкин М.* Живые. Как корпоративная культура спасает людей и компании. М.: Синергия, 2020. 328 с.
13. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего / Пер. с англ. В. Кулябиной, науч. ред. Е. Голуб. 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 432 с.
14. *Лапланш Ж, Понталис Ж.-Б.* Словарь по психоанализу. М.: Квадрига, 2017. 751 с.
15. *Ленсиони П.* Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / Пер. с англ. Е. Никифоровой и Н. Ильиной. 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 208 с.
16. *Мак-Вильямс Н.* Психоаналитическая диагностика. Понимание структуры личности в клиническом процессе. М.: Независимая фирма «Класс», 2015. 592 с. (Серия «Библиотека психологии и психотерапии».)
17. *Симингтон Дж., Симингтон Н.* Клиническое мышление Уилфреда Биона. М.: Когито-Центр, 2010. 285 с.
18. *Фрейд З.* Введение в психоанализ. М.: РИПОЛ классик, Пальмира, 2019.
19. *Фрейд З.* Недовольство культурой (1930) [Электронный ресурс] URL: [https://librebook.me/civilization\\_and\\_its\\_discontents/vol1/1](https://librebook.me/civilization_and_its_discontents/vol1/1)
20. *Фрейд З.* Психоанализ. Религия. Культура. М.: Канон +, 2015. 336 с.
21. *Фрейд З.* Психология масс и анализ человеческого Я (1921) / Пер. с нем. М.: Эксмо, 2019. 320 с.
22. *Фрейд З.* Я и Оно (1923). М.: Эксмо, 2017. 282 с.
23. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство / Под ред. Т. Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб.: Питер, 2011. 336 с.
24. *Hirschhorn L., Gilmore T. N.* (1989). The psychodynamics of a cultural change: Learnings from a factory. Human Relations. Vol. 28. Issue 2. P. 211–233. doi: 10.1002/hrm.3930280208



25. *Hirschhorn L.* (1990). Leaders and followers in a postindustrial age: a psychodynamic view. *The journal of applied behavioral science*. Vol. 26. No. 4. P. 529–542.
26. *Kets de Vries M., Miller D.* (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal*. Vol. 5. Issue 1. P. 35–55. doi: 10.1002/smj.4250050104 51
27. *Kets de Vries M.* (1988). Prisoners of Leadership. *Human Relations*. 41(3). P. 261–280. doi: 10.1177/001872678804100305
28. *Kernberg O. F., and E. Caligor.* (2004). A Psychoanalytic Theory of Personality Disorders. In *Major Theories of Personality Disorder*. 2nd ed. Edited by J. F. Clarkin, and M. F. Lenzenweger. New York: Guilford Press. P. 115–156.
29. *Kohut H.* (1977). On Knowing Oneself Directly and Through Others. *The Psychoanalytic Quarterly*: 167–197.
30. *Kets de Vries M.* (1979). Managers can drive their subordinates mad [Электронный ресурс] *Harvard Business review*. July. URL: <https://hbr.org/1979/07/managers-can-drive-their-subordinates-mad>

## **Psychoanalytic aspects of the influence of leader's personality on the corporate culture in company**

*I. A. Bakaeva*

*Bakaeva Irina A., psychologist (Higher School of Economics), psychoanalytic consultant, manager in the company TOP-10.*

*In this paper, we aimed to briefly look at the theory of psychoanalysis of group processes underlying the activities of companies, to analyze the specificity of the influence of the leader's personality on the group dynamics of the organization, including in the context of the theory of basic assumptions, as well as to study the typology of the personality of leaders and their relationship with the corporate culture of the company.*

*Keywords: psychoanalysis, theory of basic assumptions, corporate culture, organizational psychology, defense, psychology of the masses, leader, psychology of leadership.*